



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EÚDE DO AMOR CORNÉLIO**

**O TRABALHO IDENTITÁRIO NA RESILIÊNCIA DO EMPREENDEDOR SOCIAL:  
UMA ANÁLISE MULTICASOS**

São Cristóvão, SE

2021

EÚDE DO AMOR CORNÉLIO

**O TRABALHO IDENTITÁRIO NA RESILIÊNCIA DO EMPREENDEDOR SOCIAL:  
UMA ANÁLISE MULTICASOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rúbia Oliveira Corrêa.

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e Empreendedorismo.

São Cristóvão, SE

2021

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

C814t      Cornélio, Eúde do Amor  
              O trabalho identitário na resiliência do empreendedor social :  
              uma análise multicascos / Eúde do Amor Cornélio ; orientadora  
              Rúbia Oliveira Corrêa. – São Cristóvão, SE, 2021.  
              101 f.

              Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade  
Federal de Sergipe, 2021.

              1. Administração.    2. Empreendedorismo social.    3.  
Empreendedores. I. Corrêa, Rúbia Oliveira, orient. II. Título.

CDU 658:005.342

EÚDE DO AMOR CORNÉLIO

**O TRABALHO IDENTITÁRIO NA RESILIÊNCIA DO EMPREENDEDOR SOCIAL:  
UMA ANÁLISE MULTICASOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Trabalho defendido e aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rúbia Oliveira Corrêa (Orientadora).  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM/UFS)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas (Examinadora Interna).  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM/UFS)

---

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Examinador Externo).  
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFS)

*“O Senhor não retarda a sua promessa, ainda que alguns a têm por tardia; mas é longânimo para convosco”.*

II Pedro 3.9a

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir realizar tantos sonhos, ainda que não mereça. Pela companhia quando me senti só, pelo afago enquanto chorava sem forças: eu sempre O tive muito perto! Pela eterna Graça que me cobre, pelo amor infinito com que se deu em meu lugar, para que eu tivesse vida. A Ele, tudo que sou e tenho.

À minha família representada por meus pais Eugenio e Nilma e por vovó Neusa, que me deram suporte para que eu chegasse onde eles não foram. Para que, vendo minha alegria e realização pessoal e profissional, se alegrassem junto comigo, ainda que muitas vezes privados de minha companhia e atenção. Minhas irmãs, Laís e Zilah, pelos conselhos e injeções de ânimo, pela compreensão e amor dispensados a mim quando me sentia tão esgotado. Aos tios Ney, Angela, Agnes e primos Athos, Rebeca e Jane sempre presentes quando necessitei. Aos meus pastores, Rev. Orlando Júnior e Rev. Valter Souza pelas orações em meu favor, mensagens, torcida e apoio sempre presentes.

À melhor turma que o PROPADM já teve: a de 2019. Pessoal, o suporte que recebi de vocês foi essencial para que chegasse até aqui. Sonhando juntos, transformamos o sonho em realidade, viram? Sou grato por terem entrado na minha vida e agora levo cada um comigo pra sempre. Também aos professores do PROPADM, que não mediram esforços em transmitir com serenidade e paciência desde os assuntos mais simples aos mais complexos. À minha orientadora Rúbia: meu muito obrigado! A Darlane, bem, que chegou de forma tão simples e me cativou a amizade. A companhia nas atividades acadêmicas, suporte, artigos, congressos e vida pessoal também: praias, viagens, enchentes, carroças. Tudo foi muito bom ao tê-la por perto e agora levo para toda a vida. Você foi um presente!

A Jane, que me suportou todo esse tempo, desde a graduação até aqui. Poder desabafar, contar com um ombro amigo ainda que custasse suas horas de sono (pois geralmente eram nas madrugadas), foram importantes pra mim e durante toda essa construção você esteve presente, me fazendo sempre bem. Obrigado!

A professora Monica, que se transformou em amiga pessoal, me mostrando caminhos abertos e possibilidades de exploração acadêmica. Que construiu comigo o sonho do mestrado e não hesitou em me apoiar psicológica, emocional e materialmente numa das fases mais difíceis da minha vida, nunca esquecerei!

Aqui estou com o coração grato e cheio de planos, mas ao mesmo tempo disponível para caminhar o que Deus preparou pra mim, ainda que não seja o que imaginei, pois Seus planos são melhores e mais altos do que os meus.

## RESUMO

Ao passo em que o capitalismo pós-moderno emerge com novas tecnologias de informação, comunicação e inegáveis avanços, também traz consigo forte desequilíbrio entre os sistemas social e econômico. Assim, a figura do empreendedor social constitui-se como alternativa viável na identificação e enfrentamento dos desequilíbrios resultantes desse processo. Por meio do seu trabalho identitário, exercendo papel central no desempenho das suas organizações, o empreendedor social é motivado e compreende a si próprio, ao tempo que gerencia obstáculos e demandas ambíguas inerentes ao seu ramo de atuação. Nesta pesquisa, objetivou-se compreender como as identidades dos empreendedores sociais se articulam para desenvolver gestores resilientes no contexto caracterizado por adversidades no estado de Sergipe. Assim, este estudo, de forma embrionária, trata o tema Empreendedorismo Social (ES) sob a ótica das identidades pessoal, social e organizacional. Metodologicamente, tem-se aqui uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e de corte transversal. O Estudo de Casos Múltiplos foi adotado como estratégia de pesquisa e, como fontes de evidências, tem-se: a análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os dados foram tratados a partir do método da Análise da Narrativa. Com esse estudo foi possível detectar que a incapacidade do mercado e seus vazios institucionais na formação do tecido social propicia a situação de criação dos empreendimentos sociais, que desafiam os riscos inerentes a atividade social pela resiliência encontrada nos empreendedores sociais. As identidades, por serem parte de uma formação cognitiva, possuem a capacidade de projetar a forma de atuação do indivíduo e possibilita o surgimento de novas soluções criativas, auxiliando os empreendedores sociais na superação do conflito individual destes e desenvolvendo em si mesmos a resiliência necessária para permanecer com o empreendimento em atividade. Como contribuições deste estudo, é possível destacar o fomento da discussão da relação entre identidades e o ES, a explicação de como e por que os empreendedores sociais perseveram em seus esforços e o fornecimento de subsídios que auxiliam a compreensão do comportamento do empreendedor social em situações de criação e manutenção de empreendimentos sociais.

**Palavras-chave:** Empreendedor Social. Empreendedores. Identidades. Resiliência.

## **ABSTRACT**

As postmodern capitalism emerges with new technologies of information, communication and undeniable advances, it also brings with it serious contemporary social setbacks. Thus, the figure of the social entrepreneur is a viable alternative in the identification and coping with the imbalances resulting from this process. Through his identity work, playing a central role in the performance of his organizations, the social entrepreneur is motivated and understands himself, while managing obstacles and ambiguous demands inherent to his field of activity. This research aimed to understand how the identities of social entrepreneurs are articulated to develop resilient managers in the context characterized by adversities in the state of Sergipe. Thus, this study, in an embryonic way, deals with the theme Social Entrepreneurship (SE) from the perspective of personal, social and organizational identities. Methodologically, we have here a qualitative, exploratory and cross-sectional research. The Multiple Case Study was adopted as a research strategy and, as sources of evidence, we have: document analysis, field notes and semi-structured interviews. The data were treated using the Narrative Analysis method. With this study it was possible to detect that the inability of the market and its institutional voids in the formation of the social fabric provides the situation for the creation of social enterprises, which challenge the risks inherent in social activity due to the resilience found in social entrepreneurs. Identities, being part of a cognitive formation, have the ability to project the individual's way of acting and enable the emergence of new creative solutions, helping social entrepreneurs to overcome their individual conflict and developing in themselves the necessary resilience to remain with the enterprise in activity. As contributions of this study, it is possible to highlight the promotion of the discussion of the relationship between identities and the SE, the explanation of how and why social entrepreneurs persevere in their efforts and the provision of subsidies that help to understand the behavior of the social entrepreneur in situations creation and maintenance of social enterprises.

**Keywords:** Social Entrepreneur. Entrepreneurs. Identities. Resilience.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMABA .....	Associação de Moradores do Bairro América
AMO .....	Associação dos Amigos da Oncologia
CNPJ .....	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CONAB .....	Companhia Nacional de Abastecimento
EMDAGRO .....	Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe
EN .....	Empreendedorismo de Negócios
ES .....	Empreendedorismo Social
IBGE .....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB .....	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH .....	Índice de Desenvolvimento Humano
INCASE .....	Instituto Canarinho de Sergipe
INCRA .....	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA .....	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPTI .....	Instituto de Pesquisas em Tecnologia em Inovação
MEI .....	Microempreendedor Individual
ONG .....	Organização Não Governamental
PAA .....	Programa de Aquisição de Alimentos
PNUD .....	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE .....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEKN .....	<i>Social Enterprise Knowledge Network</i>
SENAI .....	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SSE .....	<i>School for Social Entrepreneurs</i>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Resumo das Identidades .....	35
<b>Quadro 2</b> – Categorias analíticas e elementos de análise .....	42
<b>Quadro 3</b> – Resumo do Delineamento da Pesquisa.....	43
<b>Quadro 4</b> – Resumo do processo de criação dos empreendimentos investigados .....	68
<b>Quadro 5</b> – Resumo da manutenção dos empreendimentos investigados.....	71
<b>Quadro 6</b> – Resumo das Identidades Pessoais dos empreendedores sociais.....	74
<b>Quadro 7</b> – Resumo das Identidades Sociais dos empreendedores entrevistados.....	77
<b>Quadro 8</b> – Resumo das Identidades Organizacionais dos empreendedores entrevistados ...	79

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.1.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	EMPREENDEADORISMO SOCIAL .....	17
2.1.1	<b>Dinâmica ambígua a que são submetidos: do lucro à missão social .....</b>	<b>22</b>
2.1.2	<b>O Processo de Criação e Manutenção dos Empreendimentos Sociais .....</b>	<b>24</b>
2.2	AS IDENTIDADES .....	26
2.2.1	<b>Identidade Pessoal .....</b>	<b>27</b>
2.2.2	<b>Identidade Social .....</b>	<b>30</b>
2.2.3	<b>Identidade Organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	37
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS.....	38
3.3	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	38
3.4	ANÁLISE DOS CASOS .....	39
3.5	CONFIABILIDADE E CRITÉRIOS DE VALIDADE .....	40
3.6	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS .....	41
3.7	CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	42
3.8	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS CASOS.....</b>	<b>44</b>
4.1	APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL DOS CASOS.....	44
4.1.1	<b>Empreendimento Social A .....</b>	<b>44</b>
4.1.2	<b>Empreendimento Social B .....</b>	<b>50</b>
4.1.3	<b>Empreendimento Social C .....</b>	<b>56</b>
4.1.4	<b>Empreendimento Social D .....</b>	<b>62</b>
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	68
4.2.1	<b>Criação dos Empreendimentos Sociais.....</b>	<b>68</b>
4.2.2	<b>Manutenção dos Empreendimentos Sociais.....</b>	<b>71</b>
4.2.3	<b>Identidades dos Empreendedores Sociais .....</b>	<b>73</b>

4.2.3.1	Identidade Pessoal .....	74
4.2.3.2	Identidade Social .....	76
4.2.3.3	Identidade Organizacional.....	79
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	85
5.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA ...	86
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por grandes descobertas e pelo avanço tecnológico, que proporcionou conquistas em diversas áreas e alterou o modo de vida das pessoas sob diversos aspectos. Entretanto, o desenvolvimento econômico acelerado, ao mesmo tempo em que gera riqueza, ciência e tecnologia, também produz desigualdade social e econômica, marcada e acentuada pela concentração de renda e problemas sociais históricos, principalmente para os chamados países do terceiro e quarto mundo (OLIVEIRA, 2004; SOUZA, 2014).

Para o modelo econômico capitalista, a crise é uma consequência necessária em seus estágios mais avançados e muitos dos problemas acima relatados são vindouros (SOUZA, 2014). Importante destacar o quão difícil pode ser a solução dos atuais problemas sociais, assim como, é difícil proporcionar uma melhoria na qualidade de vida para os que são diretamente afligidos por eles. Esforços devem ser somados na troca de experiências, a fim de modificar padrões atualmente consolidados na busca de um caminho digno para a humanidade, ainda que complexo, pois apenas reconhecendo os desafios futuros e a identificação das transformações necessárias existirão possibilidades de implementação desse caminho (FARFUS, 2008; SOUZA, 2014; ANDRADE *et al.*, 2019).

Diante da insatisfação perante a modernidade, a pós-modernidade emerge de um novo estágio do capitalismo, que se destaca pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pelos inegáveis avanços e graves retrocessos sociais contemporâneos, incluindo os problemas ambientais, demográficos, econômicos, dentre outros (MARIA, 2013). Na pós-modernidade, a instalação do novo paradigma abrange níveis que vão do individual ao grupal e civilizacional, com alterações na identidade e subjetividade, que afetam estruturas de tradição, a ponto de algumas não serem mais reconhecidas como originais (OUTEIRAL, 2005; OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Frente a esse cenário, a figura do empreendedor social constitui-se como produto viável dentro das atuais configurações de trabalho das organizações pós-modernas (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Isso porque essa espécie de empreendedor aplica técnicas comerciais e administrativas a fim de alcançar finalidades sociais. O empreendedor social identifica e ataca desequilíbrios com o propósito de transformar e não apenas de implementar paliativos (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015). Ao atuar na temática da desigualdade, o Empreendedorismo Social (ES) maximiza oportunidades, produzindo meios que suprem as necessidades materiais básicas por meio da habilitação do beneficiário em manifestar suas potencialidades e talentos, permitindo-o chegar à autorrealização (BOSE, 2012).

O ES não tem como fim principal o lucro, como nas formas tradicionais de negócios, pois busca estratégias alternativas de financiamento ou sistemas de gestão para criar valor social. De forma sucinta, pode-se afirmar que enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar seus objetivos. Na atividade do ES, o empreendedor social lida com demandas paradoxais, buscando ao mesmo tempo objetivos sociais e financeiros, o que leva a tensões recorrentes entre propósitos sociais e lucro (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015).

Pela diversidade de conceitos de ES, foi adotado neste estudo o conceito apresentado pela *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) (FILION, 1999; LIMEIRA, 2015). A SEKN conceitua o ES como organizações ou empresas que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado, uma vez que tal abordagem inclui Organizações Não Governamentais (ONGs) e organizações sem fins lucrativos ou organizações do setor privado diretamente envolvidas em atividades comerciais genuínas do setor público, produção de produtos e serviços de alto valor econômico. Essa abordagem se constitui mais geral, em termos de abrangência de agentes que compõem e se utilizam do ES como ferramenta de auxílio ao desenvolvimento econômico via correção de externalidades, provocadas tanto por agentes públicos como privados (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

O empreendedor social tem seu trabalho identitário definido por Driver (2016) e adotado para esta pesquisa como a atividade mental que um indivíduo empreende na construção e compreensão de si mesmo, e no gerenciamento de demandas ambíguas da atividade que exerce. O indivíduo tem sua importância para a organização manifestada na forma de identificação (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019). No campo da gestão, ele exerce papel central no desempenho organizacional, pois as organizações dependem da perícia humana. Ao influenciar o desempenho, a identidade é um fenômeno que une o indivíduo à organização e atualmente tem sido aplicada não só ao indivíduo, mas também a coletividades, como grupos sociais, religiosos e nações (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

A identidade, nesse estudo, foi compreendida como sistemas de ação que propõem identidades virtuais e as “trajetórias vividas” no interior das quais se forjam as identidades reais a que se aderem os indivíduos (DUBAR, 1997). Ela é a responsável por moldar, sustentar e conduzir indivíduos em qualquer sistema social, perpassando pelas organizações de um modo amplo (CARDOSO; HANASHIRO; BARROS, 2016).

Algumas categorizações podem ser encontradas na literatura ao abordar o tema identidade, aqui foram tratadas três delas: identidade pessoal, identidade social e identidade organizacional. Para fins da presente pesquisa, pesa o fato de haver uma ligação entre as diferentes formas constituídas da identidade, tendo em vista que todas elas estão alicerçadas no

comportamento de indivíduos ou grupos (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

O discurso da identidade representa para empreendedores sociais a controversa gestão de duas demandas complexas, igualmente importantes, que integram princípios de negócios a objetivos sociais e torna-se crucial para o empreendedor social, visto que o capacita a interagir com diferentes posições de sujeito (KENNY; HAUGH; FOTAKI, 2020).

As identidades, então, colaboram no entendimento de questões organizacionais pelas quais os indivíduos constroem e gerenciam demandas que, ao mesmo tempo, são opostas e podem ser complementares, sendo as narrativas de identidades em ES preponderantes na explicação da persistência do empreendedor social nos esforços das suas iniciativas (DRIVER, 2016). Isso auxilia a explicar o porquê dos indivíduos se prenderem a algumas ideologias na projeção dos seus esforços individuais.

Nesta pesquisa foi evidenciado o trabalho identitário do empreendedor social para obter êxito no processo de criação e desenvolvimento dos seus empreendimentos, mesmo imerso na dinâmica ambígua entre lucro e missão social.

Após as considerações retromencionadas, o problema desta pesquisa concentra-se em compreender a seguinte pergunta: **Como as identidades dos empreendedores sociais se articulam para desenvolver gestores resilientes no contexto caracterizado por adversidades no estado de Sergipe?**

Por uma questão de estruturação lógica, esta pesquisa foi dividida em seções que compreendem esta introdução; logo após é apresentado o referencial teórico, que discute os diferentes aspectos de identidade pessoal, social e organizacional e de como elas correlacionam-se no contexto do empreendedor social para colocar-se como uma lente na pesquisa organizacional; depois, são expostos os procedimentos metodológicos, a descrição dos casos, seguida pela análise e discussão destes, por último, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do problema de pesquisa proposto, descreve-se, a seguir, os objetivos que norteiam o presente estudo (SILVA; KARKOTLI, 2011).

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como as identidades dos empreendedores sociais se articulam para

desenvolver gestores resilientes no contexto caracterizado por adversidades no estado de Sergipe.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Entender o processo de criação dos empreendimentos investigados;
2. Averiguar como esses empreendimentos se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades;
3. Interpretar as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Na transformação social, o Brasil enfrenta alguns importantes desafios, quer sejam eles políticos, econômicos, sociais, ambientais, entre outros. Alguns destes estão elencados a seguir em dados:

- a) o desemprego, estimado em 12,2% (*Trading Economics*, 2020);
- b) o índice de Gini, em 2017, de 0.55, o que leva o Brasil a ocupar a 10<sup>a</sup> posição no *ranking* da desigualdade, de um conjunto de 143 países (IBGE, 2018; IPEA, 2020);
- c) o percentual de 3,8% da população brasileira em situação de pobreza multidimensional, o que equivale a 7,7 milhões de pessoas (PNUD, 2019);
- d) o Relatório de Riqueza Global do *Credit Suisse* (2016), o qual aponta que 1% dos brasileiros mais ricos detém 49% da riqueza do país e entra na contramão do padrão global, que de 2016 até 2019 apresenta queda em todos os países pesquisados, exceto o Brasil;
- e) a condição de alta vulnerabilidade social localizada na região nordeste; realidade que também é do estado de Sergipe, o qual registrou, em 2010, um IVS<sup>1</sup> de 0,393, que representa a condição de média vulnerabilidade, muito próximo dos valores nacional e regional;
- f) no estado de Sergipe, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) ocupa o último lugar dentre os 27 estados da federação, com uma nota de 4,3 referente aos anos iniciais do ensino fundamental na rede pública (PNUD, 2019; IBGE, 2020).

---

<sup>1</sup> O Índice de Vulnerabilidade Social (IVS) é um conjunto de indicadores que permite não apenas a compreensão da realidade social de estados e municípios, mas, sobretudo, a avaliação das mudanças sociais ocorridas ao longo do tempo, o papel e a efetividade das políticas, e o desempenho dos gestores públicos na melhoria desses indicadores e, conseqüentemente, do próprio IVS tomado como um todo (ANDRADE *et al.*, 2019).



Diante disso, a escolha do objeto de estudo desta pesquisa (empreendimentos sociais) se dá pela limitada capacidade do governo do Brasil para lidar com diversos problemas e, dentre eles, os apresentados anteriormente, muito embora existam instituições de mercado tradicionais que lidem com eles (AGOSTINI, 2017).

Ainda assim, as tradicionais instituições de mercado não são suficientemente capazes de suprir vazios institucionais que ocorrem, quando os seus arranjos não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social, mas que podem ser preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares atuando conjuntamente na transformação social (AGOSTINI, 2017).

De grande impacto em seus efeitos, o ES é considerado relevante por constituir-se um novo domínio oportuno e prático. Nesse contexto, há uma necessidade de melhor compreender o comportamento do empreendedor social em situações de criação de negócios sociais e seus impactos (SIGAHI, 2019; LANDSTROM; HARIRCHI, 2019). Já Romani-Dias *et al.* (2017) sinalizam a necessidade de investigações com mais exemplos empíricos sobre o fenômeno ES (OLIVEIRA *et al.*, 2016; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017).

Segundo Driver (2016), as narrativas de identidades em ES têm capacidade de explicar como e por que os empreendedores sociais perseveram em seus esforços. Sendo possível trazer indicações de quão difícil é ou ainda da quantidade de esforço que exercem os empreendedores sociais na gestão das suas organizações. As intenções rotineiramente provam ser o melhor preditor de comportamento e justificam a contribuição aqui proposta ao beneficiar organizações e empreendedores sociais, bem como a produção científica em ES (AJZEN, 1991; KRUEGER; BRAZEAL, 1994).

Visto que grande parte da discussão sobre identidade e ES levantada aqui vem ocorrendo nos fóruns dos Estados Unidos e da Europa, baseando-se principalmente em entendimentos, experiências e dados do mundo desenvolvido (BACQ; JANSSEN, 2011), infere-se que a pesquisa em realidades como a do Brasil e Sergipe ainda são de caráter exploratório; o que justifica também o seu desenvolvimento.

Neste estudo, 4 (quatro) instituições foram investigadas e por questões éticas, denominadas aqui de Empreendimento A, Empreendimento B, Empreendimento C e Empreendimento D. Essas organizações foram escolhidas, visto que se constituem empreendimentos sociais que encaixam no conceito operacional definido na presente pesquisa e por preencherem os seguintes critérios, definidos pelas experiências prévias do pesquisador: a) possuir mais de 02 (dois) anos de fundação; b) estar localizado no estado de Sergipe; c)

organizações em que existe a possibilidade de acessar seus criadores para a realização do estudo; e d) possuem a conceituação da SEKN sobre ES, podendo ser organizações e empresas sociais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de embasar a presente pesquisa, esta seção apresenta a revisão da literatura. A princípio, explanou-se acerca do Empreendedorismo Social (ES) e sua dinâmica. Em seguida, aborda-se a temática das Identidades como perspectiva básica norteadora da pesquisa.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Foi na era vitoriana tardia que se originou o que hoje é conhecido como ES, em torno do final do século XIX, época da ascensão da "caridade científica", caracterizada por ser mais sistemática e estratégica. Esse período representou uma mudança na ideia de caridade, que passa do simples ato de dar esmola aos pobres, para uma caridade passível de criar uma mudança duradoura e sistêmica (KRAEMER, 2017).

A partir disso, algumas ações pontuais foram percebidas envolvendo o Estado e empresas. Esse tipo de parceria tinha o objetivo de reduzir a pobreza e as diferenças regionais. O final da década de 60 e início da década seguinte foram marcados pelo questionamento da figura do Estado provedor, pois sozinho não conseguia manter as políticas sociais ante a força do modelo capitalista, que descolava progressivamente o equilíbrio entre os sistemas social e econômico em razão da primazia deste último (PEREIRA, 2016; CRUZ; MONTEIRO; PAMPONET, 2017).

Acontece que, após o Estado ter ofertado aos cidadãos políticas sociais, ainda que de caráter meramente assistencialista, o recuo estatal dessa função não reduziu a pressão da sociedade para a desigualdade social e para o acesso aos serviços e bens essenciais. Esse fato implicou em um novo olhar sobre o papel das empresas, bem como a expectativa da sociedade em relação a elas, em especial, a responsabilidade social. Nessa época, os empresários preocupavam-se em como tornar seus colaboradores mais competitivos, não sabendo se as motivações seriam econômicas ou sociais (PEREIRA, 2016; CRUZ, MONTEIRO; PAMPONET, 2017).

Sabe-se que a responsabilidade social é uma função do próprio Estado, uma vez que o seu principal objetivo é promover melhores condições de vida aos cidadãos por meio da implementação de políticas públicas com uma utilização efetiva, eficaz e eficiente dos recursos disponíveis. Dessa forma, ela deve ocupar uma posição central no setor público, já que representa um conceito-chave nas organizações contemporâneas e, por isso, não pode escolher

entre praticar ou não atos socialmente responsáveis, pois lhe compete desencadear ações políticas e públicas que diminuam as carências da sociedade, como a educação, a segurança, o transporte, a cultura, a habitação e outras áreas que promovam a inclusão social e a melhoria das condições de vida (MOURA; RIBEIRO; MONTEIRO, 2017).

Contemporaneamente existe uma maior valorização da habilidade empreendedora, traduzindo-se no aumento das opções financeiras e técnicas que apoiam essa tendência, considerando o empreendedor como um agente revelador e um impulsionador do crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade; gerando riquezas e inovações de todos os tipos nas organizações contemporâneas; acoplando práticas de mercado e visão empresarial ao desenvolvimento do capital humano; e sugerindo soluções para problemas sociais (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2017).

Para Mair e Marti (2006), o ES é um processo que consiste no uso inovador e na combinação de recursos para exploração e aproveitamento de oportunidades, que visa catalisar a mudança social por meio da restauração das necessidades humanas básicas de uma maneira sustentável. Assim, o ES combina elementos do empreendedorismo tradicional com o propósito de inovar na ordem social (SEELOS; MAIR, 2005).

Os autores também afirmam que o ES se refere a um processo de atendimento às necessidades básicas existentes a nível local, as quais não são atendidas pelas organizações tradicionais. Esse processo geralmente envolve o fornecimento de bens e serviços e/ou a criação de instituições desaparecidas ou a remodelação de instituições inadequadas. O objetivo principal é mudar os arranjos sociais e/ou econômicos que criam a situação de falha na satisfação das necessidades básicas (MAIR; MARTI, 2006).

Para Yunus (2008), o conceito de ES combina a maximização do impacto socioambiental positivo e da sustentabilidade econômico-financeira sem a distribuição de lucros. Esse modelo representa uma oposição ao conceito tradicional de empreendedorismo, que implica a distribuição dos lucros. Para ele, a empresa social procura alcançar objetivos sociais e, portanto, o princípio econômico básico de maximização de lucros deve ser substituído pelo benefício social (YUNUS, 2008; 2010).

Apesar de ainda controverso, por ser um tema emergente, diversos autores convergem na abordagem das escolas de pensamento sobre o ES, tais como: Comini, Barki e Aguiar (2012); Romani-Dias *et al.* (2017); e Machado, Lenzi e Penalva (2017). Em comum, apresentam as três principais abordagens sobre o conceito do ES.

A abordagem norte-americana, que emerge como uma saída às necessidades sociais pelo caráter omissivo do papel do Estado, apresenta uma perspectiva liberal e individualista, com

regulação mínima do estado e da proteção social, aproximando-se como um substituto do Estado de Bem-Estar Social, não se preocupando com o fato de existir pobreza, mas por uma questão moral e de caridade (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017; MACHADO; LENZI; PENALVA, 2017).

A segunda abordagem, a europeia, que surge do movimento associativista na Europa, no século XIX, junto com a Economia Social, influenciada pelo socialismo utópico, liberalismo e social cristianismo, objetivava garantir a dignidade das condições de vida das populações desprotegidas, visto que a capacidade do Estado em satisfazer às necessidades sociais era limitada. Utilizam o termo empresa social e, por meio das práticas de ES, representam o que chamam de Terceiro Setor, baseada no trabalho associado, associações de desenvolvimento local, Organização não Governamental (ONG), dentre outras (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017; MACHADO; LENZI; PENALVA, 2017).

Por fim, a escola de países em desenvolvimento, com foco nas iniciativas de mercado, foi destinada a reduzir a pobreza e alterar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. Nessa abordagem, há uma subdivisão: empreendimentos com receita e despesas equilibradas, sem perdas monetárias, sem dividendos a distribuir aos membros e sem fins lucrativos, cujos ganhos são reinvestidos para ampliação e melhoria do empreendimento; empreendimentos com obtenção de lucros, propriedade das pessoas consideradas pobres e objetivo previamente definido, sendo mais apropriado utilizar a forma de negócios sociais com fins lucrativos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017; MACHADO; LENZI; PENALVA, 2017).

Para direcionar a discussão proposta aqui, adota-se a dimensão da terceira abordagem do conceito de ES, países em desenvolvimento. Verifica-se então que o ES apresenta papel crucial no desenvolvimento econômico e na criação de valor social e, dessa forma, atende às necessidades dos agentes envolvidos nesse processo de forma progressista e transdisciplinar, pois envolve a criatividade na promoção de mudanças sociais, e estas ocorrem com longo alcance em seus campos de atividade por meio dos empreendedores sociais, que são inovadores e possuem capacidade empreendedora (JIAO, 2011; MACHADO; LENZI; PENALVA, 2017).

Zahra *et al.* (2008) assinalam quatro fatores cruciais que alimentam a expansão do ES, a saber: a disparidade de riqueza global; o movimento de responsabilidade social das empresas; as falhas de mercado, institucionais e estaduais; e os avanços tecnológicos de responsabilidade compartilhada. Dessas, destacam-se aqui dois fatores explanados a seguir, necessários ao entendimento do panorama evidenciado neste tópico.

Quanto à disparidade de riqueza global, geralmente os países com altos níveis de

desigualdade possuem ambientes com grande parcela da população em situação de extrema pobreza, índices altos de criminalidade, problemas de saúde e trabalho infantil, carregando para baixo o patamar dos índices de expectativa de vida, ou seja, a desigualdade de renda é fator decisivo no desenvolvimento humano, pois influencia em habilidades, mobilidade social, saúde física e demais problemas sociais, além de episódios não raros de injustiça, indivíduos privilegiados e oportunidades desiguais (BUENO *et al.*, 2018).

Entende-se aqui por falhas de mercado as situações em que o mercado, por si só, não consegue estabelecer o preço e a quantidade para gerar eficiência, ou seja, as forças de mercado não conseguem assegurar resultados ótimos. Apresenta-se, então, o problema de como a política do governo pode intervir, a fim de que haja uma alocação de recursos mais eficiente (MUSGRAVE, 1976; MEIRELLES, 2010).

São duas as temáticas que envolvem desigualdade: a que diz respeito à desigualdade existente entre as pessoas, relacionada à qualidade de vida e geralmente resumida pela renda, tendo como aspecto principal não o nível de renda, mas a desigualdade existente em sua distribuição; e a da desigualdade regional, causada pelos altos níveis de diferenças existentes entre as regiões brasileiras, independentemente dos critérios utilizados para sua mensuração (VILAR, 2017).

Os empreendimentos sociais, constituídos como uma alternativa ao descontentamento relacionado às consequências do individualismo, característico do sujeito pós-moderno, são respostas, de um lado, à negligência do Estado e, de outro, da não preocupação do mercado em agir de forma a promover intervenções que combatam a pobreza e a exclusão social, viabilizando a sustentabilidade de indivíduos, grupos, comunidades e organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Artemisia (2015) traz cinco formas de impacto social: redução de custos de transação, diminuindo as barreiras de acesso a bens e serviços essenciais; redução da condição de vulnerabilidade; ampliação das possibilidades de aumento da renda com o aumento das oportunidades ou melhoria das condições de trabalho; fortalecimento do capital humano e social; e fortalecimento da cidadania para uma qualidade de vida digna (BOSE, 2012).

Ao longo da história, empreendedores sociais podem ser facilmente identificados em virtude do desempenho e afinco dos seus trabalhos, mesmo que o termo ES seja recente na literatura acadêmica (PARENTE *et al.*, 2011).

Pode-se citar, como exemplo, a inglesa Florence Nightingale, fundadora da primeira escola de enfermagem que desenvolveu práticas de enfermagem modernas na Segunda Guerra Mundial por meio de reformas profundas nos hospitais do exército inglês; Michael Young,

fundador do *Institute for Community Studies*, em 1953, e da *School for Social Entrepreneurs* (SSE), em 1997, no Reino Unido, apontado como tendo desempenhado um papel central na promoção e legitimação do campo do ES; Maria Montessori, a primeira médica italiana que, nos anos 60 do século XX, criou um método de educação revolucionário. Ele consistia na defesa de que cada criança tinha um desenvolvimento único, obtendo sucesso em seu método que levou à criação de diversas Escolas Montessori (PARENTE *et al.*, 2011).

A grande diferença dos empreendedores sociais referidos, comparativamente com os atuais, reside na escala e no alcance do impacto social que os últimos conseguem gerar, bem como na multiplicidade de abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais. É consensual que o conceito de ES nasce em um contexto americano e que, não obstante, as divergências entre as escolas que se debruçam sobre o fenômeno, fruto dos contextos sociais, políticos e econômicos diferenciados, residem no fato de que todas contribuíram quer para o crescimento do interesse pelo tema quer para a consensualização da necessidade de encontrar formas inovadoras no uso de métodos de negócio, adequados à resolução de problemas sociais (PARENTE *et al.*, 2011).

Os estudos relacionados ao ES foram inicialmente introduzidos por Banks (1972). Neste trabalho, o autor usou o termo para descrever as necessidades de usar habilidades gerenciais para abordar problemas sociais e desafios de negócios (SPEAR, 2006; EL EBRASHI, 2013). Há que se ressaltar a diferença entre Empreendedorismo de Negócios (EN) e Empreendedorismo Social (ES), pois o primeiro possui foco em retornos econômicos, enquanto o ES prioriza o retorno social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012).

Logo, o ES emerge como uma abordagem inovadora para lidar com necessidades sociais complexas, por meio de iniciativas que tenham a criação de valor social como seu principal objetivo estratégico, que orientam sua missão de modo criativo e inovador, e contribuem na solução e atendimento das necessidades da sociedade, entre elas o enfrentamento ao desequilíbrio econômico e a vulnerabilidade social a que estão submetidos, principalmente os países em desenvolvimento (BOSE, 2012; DESAI, 2014).

Silva, Moura e Junqueira (2015) tratam da diferenciação entre empreendimentos sociais e negócios sociais. Entende-se por empreendimentos sociais as organizações que exercem missões ou propósitos sociais que operam para criar benefício à comunidade, independentemente de propriedade ou estrutura jurídica e com diferentes graus de autossuficiência financeira e inovação social. Por negócio social, as organizações que buscam criar soluções de mercado que possam contribuir com o processo de construção de soluções para superação de alguns dos problemas sociais e ambientais de forma autossustentável.

### **2.1.1 Dinâmica ambígua a que são submetidos: do lucro à missão social**

A teoria do paradoxo apresentada por Smith *et al.* (2012) refere-se a elementos contraditórios, porém, integrados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo, oferecendo uma visão dos desafios associados ao gerenciamento de demandas conflitantes de um empreendimento social e das habilidades pelas quais esses desafios podem ser enfrentados. Os estudos organizacionais do paradoxo exploram a forma a que são submetidos os empreendedores sociais, os quais precisam equilibrar propósitos sociais e lucro num mesmo empreendimento e levam a uma situação de efeito dúbio: se, por um lado, essas tensões promovem o desenvolvimento de soluções criativas que asseguram a sustentabilidade a longo prazo; por outro, representam riscos que podem levar a conflitos irremediáveis e morte organizacional (TIAN; SMITH, 2014).

Tradicionalmente, os empreendedores de negócios concentram-se principalmente em um objetivo comercial e se esforçam para atingir metas financeiras. De forma diferente, as empresas sociais podem buscar lucro ao mesmo tempo em que cumprem uma missão social. O sucesso financeiro e as missões sociais costumam ser opostas em seus meios e fins, surgindo estratégias paradoxais, porém, inter-relacionadas, incorporadas aos objetivos de uma organização (TIAN; SMITH, 2014).

Para obter êxito, os empreendedores sociais necessitam superar com habilidade os desafios resultantes de tensões paradoxais entre fins lucrativos e sociais, tais como demandas inconsistentes, mudança de fronteiras, relacionamentos complexos e questões de identidade. Demandas inconsistentes podem ser explicadas pelo conflito de estratégia entre processos de produção e impactos ambientais ou, ainda, contratação de mão de obra não muito especializada e maximização do lucro. Já as mudanças de fronteiras acontecem pelo dinamismo na realidade dos empreendedores sociais, pressionados em suas práticas para permanecerem competitivos (TIAN; SMITH, 2014).

Ao contrário dos empreendimentos de negócios, que possuem linhas claras e explícitas de responsabilidade, relacionamentos complexos também são resultados de tensões paradoxais, visto que os empreendimentos sociais são tipicamente caracterizados pelo atendimento a grupos mais amplos de partes interessadas com prioridades variadas e concorrentes, podendo impedir a competitividade e desacelerar a tomada de decisões. Finalmente, ao participar de uma missão social e de um empreendimento comercial simultaneamente, levantam-se questões de identidade complexas, à medida que os líderes lutam para articular “quem somos” e “o que



fazemos”, individual e coletivamente (TIAN; SMITH, 2014).

Nos empreendimentos sociais, a missão social ocupa papel central na forma como os seus empreendedores detectam e avaliam as oportunidades pelos seus impactos, tendo a riqueza como meio para atingir um fim e, ao contrário dos empreendimentos de negócios, a criação de riqueza é uma forma de medir valor, pois está sujeita à disciplina do mercado (DEES, 2001). Portanto, para obter a legitimação necessária, os líderes agem conectando efetivamente o empreendimento social às principais partes interessadas. Assim, as fronteiras entre atividades não lucrativas e comerciais, orientadas para o mercado, diluem-se de forma a criar abordagens mais eficazes em que as segundas sustentarão as primeiras (PARENTE *et al.*, 2011; TIAN; SMITH, 2014).

São três as habilidades identificadas por Smith *et al.* (2012), necessárias aos empreendedores sociais para gerenciar os desafios colocados pelas demandas sociais e comerciais concorrentes nos contextos dos seus empreendimentos: aceitação, diferenciação e integração. Aceitação envolve reconhecer demandas concorrentes como parte inerente das organizações e aprender a conviver com elas, além de fornecer uma base vital sobre a qual os indivíduos podem reduzir a ansiedade, minimizar os conflitos e buscar alternativas com atenção. A diferenciação, por sua vez, concentra-se em reconhecer as contribuições únicas de cada alternativa, destacando o valor de cada uma e ajudando os líderes a evitar o potencial de uma dominar continuamente a outra, mantendo o foco nos lados das demandas concorrentes. Já a integração implica em abordar simultaneamente as duas alternativas e buscar sinergias entre elas, oferecendo a possibilidade de surgirem novas soluções criativas e, portanto, trata especificamente do desafio de superar conflitos irremediáveis.

Para a academia, a missão de muitos empreendimentos sociais está em atingir um propósito maior social, todavia, ela só será sustentável por meio do rendimento que gera, equilibrando preocupações financeiras com as sociais e, assim, haverá satisfação tanto para o tecido da gestão da organização, quanto para seus *stakeholders*, proporcionando oportunidades e constrangimentos interessantes (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010).

Diante da realidade mercadológica em que estão inseridos, a captação de valor para os empreendedores sociais, que dependem em grande parte de subsídios, doações e voluntários, tende a ser muito mais difícil. O valor social diferencia-se do valor econômico porque neste último as empresas possuem dinheiro para atrair os recursos de que necessitam para crescer, mas, para os empreendedores sociais, os mercados não funcionam tão bem, fazendo com que eles procurem formular soluções sustentáveis para questões sociais diversas e, por conta disso, encontram-se distantes do desejado na obtenção de vantagens competitivas em relação a outras

organizações. Sendo assim, a competitividade é um fator que direciona e influencia empreendedores de negócios, mas não define a trajetória de empreendedores sociais, pois, apesar dos poucos recursos disponíveis frente à magnitude dos problemas que procuram resolver, desenvolvem inovações e soluções práticas (DEES, 2001; GAIOTTO, 2016).

Mourão (2017) apresenta como um dos principais desafios do empreendimento social a busca pela sua manutenção, já que essa proposta envolve coordenação de esforços para sensibilização de parceiros e em possuir uma estrutura robusta e replicável ao constituir-se como agente acelerador de mudanças na sociedade, a partir das suas estratégias de transformação social. Esse é um dos seus principais desafios: alinhar suas fontes de financiamento (doações, repasse governamental, lucro) à sua proposta de empreendimento social.

### **2.1.2 O Processo de Criação e Manutenção dos Empreendimentos Sociais**

O processo de criação de empreendimentos sociais, a partir da ideia de empreendedorismo de negócios tradicional, teve grande contribuição do agravamento das questões sociais. Para sua implementação eficiente, faz-se necessário que ele seja instigado por meio de práticas em economia solidária mediante uma sociedade participativa (ALVES *et al.*, 2018).

A partir da observação de um desajuste local, o empreendedor social dá início à busca de meios que enfrentem esse problema e promovam impacto social local, obtendo, assim, resultados satisfatórios das ações implementadas. Ao executá-las com sucesso, elas podem ser institucionalizadas e viabilizadas em outros locais que necessitem de sua aplicação (SOUZA *et al.*, 2016).

A compreensão do processo de constituição do ES perpassa pela necessidade da elaboração de inovações sociais. A partir delas, ideias são desenvolvidas e executadas para atender à necessidade dos agentes envolvidos, visando a alteração da realidade e seu consequente bem-estar (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Para que haja expansão eficiente do empreendimento social, necessita-se de uma estratégia definida do campo em que vai atuar, além de recursos direcionados para fazer gerar a rede de relacionamentos, comunicação e um nicho de negociação com indivíduos de mesmo interesse, que trocarão informações, principalmente tecnológicas (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Após a criação dos empreendimentos sociais, a manutenção destes se dá pela relação de entendimento entre os atores incluídos no processo. Ao promover o desenvolvimento social e local, seu funcionamento exige, além de recursos econômicos, um compasso acertado entre seus objetivos e comunidade na qual estão inseridos. A inovação é um fator diferencial nesse processo. Além de viabilizar o financiamento dos empreendimentos sociais, permite uma troca de informações sobre tecnologia e criatividade na alocação de mão de obra das organizações. Nesse processo de manutenção do empreendimento, a inovação e criatividade assumem papéis centrais e contribuem para a superação dos problemas sociais encontrados localmente (ALVES *et al.*, 2018; MUNOZ; KIBLER, 2016; KRAUS *et al.*, 2017).

É de fundamental importância na manutenção do empreendimento social o nicho de negociação. Ele acontece entre as organizações envolvidas, evitando a ruína do empreendimento e, a partir dessa relação, há construção de confiança, mobilização de meios financeiros para viabilidade no mercado em que estão inseridos (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Lacerda, Martens e Freitas (2016) relatam que a missão social é a essência do ES. Por meio de uma gestão forte e bem articulada, estratégias são construídas para angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a realidade local. Essa análise de gerenciamento reflete diretamente no empreendimento e minimiza potenciais riscos de alocação dos recursos (ALVES *et al.*, 2018; CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2018).

Para manter o ES, Kraus *et al.* (2017) chamam a atenção para a interdependência entre recursos financeiros e a criação de valor social. Mesmo sendo a missão social a causa principal do ES, as organizações necessitam de recursos na realização dos projetos e os consequentes impactos em larga escala.

A construção do ES destina-se, além da criação dos proventos que a comunidade pode adquirir, ao desenvolvimento do indivíduo envolvido na autonomia do seu trabalho. Entre os gestores das organizações e os agentes, existe uma relação de crescimento local e coletivo, fortalecendo as mudanças sociais e fomentando, com isso, o mercado (SOUZA *et al.*, 2016).

Por fim, as redes de relações sociais permitem que os empreendimentos sociais troquem informações entre seus atores e, por conseguinte, auxiliem na criação de um novo empreendimento, com o fornecimento de informações, de conhecimentos e de como alocar os seus recursos financeiros, facilitando, assim, as ações coletivas com confiança e reciprocidade (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018).

Alves *et al.* (2018) apontam para o alinhamento dos parceiros com o empreendedor social. As parcerias, sejam públicas ou privadas, importantes para a manutenção dessas

organizações sociais, precisam estar alinhadas ao propósito delas, sob pena de danos às atividades e, conseqüentemente, de quem se beneficia dessas organizações.

Os novos campos de atuação social estão voltados para inovação e possuem estrutura organizacional baseada na sustentabilidade. Eles são de fundamental importância na obtenção de resultados sociais e no desenvolvimento local, que impulsionam o mercado e oferece condições aos indivíduos para exercer uma atividade que gere renda e impacte de forma local (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018; CARMONA; MARTENES; FREITAS, 2018).

## 2.2 AS IDENTIDADES

A construção de identidades faz-se por meio da articulação entre os sistemas de ação que propõem identidades virtuais e “trajetórias vividas”, no interior das quais se forjam as reais identidades a que aderem os indivíduos. Então, as configurações identitárias constituem formas relativamente estáveis, mas sempre evolutivas de compromissos entre os resultados destas duas transações diversamente articuladas (DUBAR, 1997).

Para melhor compreender os fenômenos sociais contemporâneos, a partir de práticas singulares ou coletivas, pessoais ou sociais, o tema identidade tem sido enfatizado na literatura acadêmica. Por serem parte de uma formação cognitiva, estão presentes nos indivíduos e têm a capacidade de projetar a forma de atuação interna e externa (MACHADO, 2003; SILVA, SANTOS; SILVA, 2017).

O tema identidade pode ser visto como um conceito-chave que molda, sustenta e conduz indivíduos em qualquer sistema social, como também no nível coletivo. A multiplicidade e relativa convergência dos esforços para integrar perspectivas complementares indicam a crescente legitimação e consolidação do tema nos estudos organizacionais (CARDOSO; HANASHIRO; BARROS, 2016).

Nesta pesquisa, três espécies de identidades são abordadas nas próximas seções: a) a pessoal, que orienta a ação individual; b) a social, que está na percepção de si mesmo dentro de um ou vários grupos, direcionando movimentos; e c) a organizacional, que remete a subjetividade, dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações (MACHADO, 2003). Em particular, no tocante ao tema identidade organizacional, este tipo de identidade tem sua construção no intelecto do ator social com suas particularidades centrais e como pode contribuir para modificar as estruturas da organização. Tudo fundamentado em múltiplas abordagens e caracterizações, como: a identidade pessoal, identidade social, a própria identidade das organizações, mas, efetivamente na relação entre

identidade e identificação (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

### **2.2.1 Identidade Pessoal**

A identidade pessoal é um campo de estudo intrinsecamente relacionado com o desenvolvimento psicológico de cada indivíduo. A identidade pessoal tem como objeto de estudo a construção do autoconceito ao longo da vida do indivíduo. É construída ao longo da vida de um indivíduo, no âmbito dos diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis. Tem por finalidade a conformação do eu, em direção ao processo de individuação (MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019).

Caldas e Wood Júnior (1997) observam que a identidade pessoal funciona como um suporte para as várias outras personalidades inseridas em uma mesma pessoa. O surgimento desse fato ocorre devido à utilização da linguagem acentuada em um meio social, sendo uma característica dentre os conceitos sobre a identidade pessoal, estudada tanto na forma social quanto na psicanálise.

A definição da identidade pessoal está em constante formação, estabelecida pelo intermédio contínuo das identidades reconhecidas e entendidas. Não obstante, com essa disparidade presente entre as distintas identidades, o período de composição do eu efetiva-se como a formação da identidade (DUBAR, 1996). É de acordo com esse intervalo na composição do eu que surge a organização das relações sociais, que influenciam e, consequentemente, participam no processo de formação de sua própria identidade (MAFFESSOLI, 1996; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Essa construção constitui um objetivo desafiador na descoberta pela harmonização entre aquilo que o indivíduo é realmente e aquilo que as outras pessoas desejam que ele seja. Nesse interim, o modelo social possibilita que as pessoas se identifiquem, façam uma autoanálise sobre si e se aceitem como são, sendo premissa essencial a existência do eu individual a partir da interação com outros indivíduos e o meio em que estão inseridos (CLÓVIS; EROS, 2001; BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

Mesmo que cada indivíduo tenha um senso individual, a composição do seu autoconhecimento é indissociável de outra pessoa. Como exemplificação dessa afirmativa, podem ser citadas as experimentações sociais, sendo estas imprescindíveis para formar as identidades. É por meio das experiências que o desenvolvimento das identidades é desencadeado e os modelos têm sua elaboração determinada no inconsciente de cada pessoa (CLÓVIS; EROS, 2001)

Para Boulard e Lanz (2007), a construção se dá primordialmente por meio da socialização primária, que tem o seu primeiro contato no círculo familiar, transpondo para a socialização secundária, a partir do contato na escola e nos grupos significativos e, por conseguinte, a socialização profissional e do trabalho, que ocorre dentro das organizações. Para estes autores:

A construção da identidade é um processo flexível, contínuo, e em cada fase da vida, o meio social exerce sua influência sobre as pessoas, ao mesmo tempo que é influenciado ou modificado pela ação dos sujeitos. A aceitação ou rejeição das influências sociais e culturais com as quais nos deparamos durante a vida é que permitem a construção ou desconstrução do nosso “eu”. (BOULARD; LANZ, 2007, p. 2).

O desenvolvimento da identidade é mantido por meio da procura assídua por uma unidade relativa, feita individualmente pelos indivíduos, que se norteiam nos conflitos consigo mesmo e levam ao autoconhecimento. Isso ocorre devido à utilização contínua da padronização dos hábitos conduzidos para complementar as ânsias de outro indivíduo acerca do seu próprio comportamento, contradizendo de diversas maneiras sua autonomia (DUBAR, 1996; BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

Essa autonomia, também conhecida como autodeterminação, pode levar a uma discrepância, caso seja exacerbada, ou seja, caso não se tenha delimitado um objetivo dessa afirmação. Dessa maneira, acontece um afastamento do que pode se chamar de unidade subjetiva, sendo de fundamental importância a consolidação de uma identidade pessoal (RICOUER, 1990).

Essa consolidação acontece ao passo em que o indivíduo toma as próprias decisões, baseado no processo de diferenciação em relação ao outro. Assimilar a diferenciação entre algo ou alguém é um processo que viabiliza a construção da identidade pessoal e perpassa pelo meio em que está inserido, além dos aspectos cognitivos (FERREIRA, 2016; COLARES; SARAIVA, 2016).

Maffessoli (1996) apresenta a elaboração do inconsciente como um apoio para o desenvolvimento interno por meio dos que se reconhecem, pois, as identidades nada mais são do que um jeito de pensar, sentir ou agir de uma pessoa para outro indivíduo. Na busca constante da definição de si, com uma frequente subjetividade, assim deve determinar suas limitações, a fim de conservá-las e de encontrá-las. Dessa forma, a identidade pessoal é compreendida como consequência de diversas identificações em todo o seu processo de constituição.

Ao referir-se à identidade pessoal, Machado (2003) ressalta a importância sobre o inconsciente do indivíduo em relação ao seu consciente, constituindo significado específico nesse processo. Com isso, ele constrói o seu conhecimento de maneira diferente da que ocorre em outro indivíduo, pois cada um possui uma vivência diferente na identificação entre si mesmo e o meio, a partir de sua inserção nele e de suas ambições, sendo o estudo da psicanálise importante na compreensão do indivíduo (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Nesse processo, as organizações de identidades são aperfeiçoadas continuamente pelas suas características de desempenho diversificado, que possuem uma construção constante. Isso ocorre devido à progressão dos meios sociais inerentes ao indivíduo, que passa por diversas transformações e descobertas sobre seus sentimentos (PLACER, 1998).

Na constituição da identidade pessoal, um fator primordial é a memória na qual estão armazenados todos os seus pensamentos e afetos, sendo de fundamental importância por representar o próprio indivíduo como ele realmente é e está; não separada de suas emoções, com uma interligada a outra. A memória inerente recebe contribuições da socialização, por meio das ações que ele compartilha, sendo assim, as pessoas acrescentam os seus sentimentos e costumes no meio em que estão inseridas (CANDAU, 1998).

Candau (1998) ainda afirma que, quando o indivíduo expõe os seus pensamentos, ele o faz por meio do seu autoconhecimento, de acordo com acontecimentos presenciados e com sua verdade, seja ela inconsciente ou consciente. Assim, ela é idealizada por seus desejos e motivações para a construção de diversas identificações.

Isto posto, a formação da identidade pessoal passa por diversos ciclos, nos quais o indivíduo insere, em cada etapa, o seu conhecimento pessoal. No ciclo da formação da identidade pessoal na adolescência, por exemplo, Erikson (1972) afirma que ela sofre uma forte influência dos indivíduos que o cercam, passando por crises que dão origem aos conflitos, descobertas e busca por aceitação, constituindo-se um processo psicossocial,

[...] pois o momento em que os jovens, assediados pela revolução fisiológica de sua maturação genital e pela incerteza dos papéis adultos à sua frente, parecem muito preocupados com as tentativas mais ou menos excêntricas do estabelecimento de uma subcultura adolescente e com o que parece ser mais uma final do que uma transitória ou de fato, inicial formação de identidade. (ERIKSON, 1972, p. 128-129).

Quando o indivíduo passa da fase de sua construção, ele procura referências que contribuam para o seu crescimento interior e exterior, algo em que acredita e tenham pensamentos em comum. Essa formação ocorre de maneira individual com sentido singular, ao mesmo tempo em que está situado no meio social, desenvolvendo e contribuindo para o

autoconhecimento de cada ator nesse processo em constante construção (ERIKSON, 1972; CLÓVIS; EROS, 2001; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Esse processo de formação, permeado de conflitos intrínsecos entre a igualdade e a diferença de cada um, e existente dentro de um ambiente de socialização, é o que exige do indivíduo a sua construção de identidade e delimita suas atribuições psíquicas que influenciarão diretamente no seu desenvolvimento e aceitação dentro de uma organização ou na criação do próprio empreendimento social, visto que é fruto da construção da identidade pessoal (DUBAR, 1996; ÉSTHER, 2019).

### **2.2.2 Identidade Social**

A Identidade social estuda a construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais. É construída por meio da interação com diversos grupos sociais, ao longo da existência de um indivíduo. A identidade em questão vai orientar e legitimar a ação de um ator, por meio do reconhecimento e da vinculação social (MACHADO, 2003)

Dubar (1996) conceitua a identidade social em como o indivíduo é visto dentro do seu círculo social e todas as suas variações, e em como ele é observado pelos grupos dos quais não faz parte. Essa necessidade de pertencimento faz com que o indivíduo atenuie suas subjetividades, incentivando a afetividade para ser aceito dentro do coletivo social, pois, desse modo, pode conceituar tanto a si mesmo quanto ao outro, a partir das suas cognições e da coletividade, estabelecidos pela identidade pessoal previamente construída (DEMO *et al.*, 2019).

O sentimento de pertencimento ao coletivo social faz que com que o indivíduo pense, aja e constate que faz parte do grupo, na medida em que todos compactuem de uma lógica uniforme dentro da configuração da sua coletividade, notando-se que seus membros têm o mesmo objetivo, a partir da consideração dos pensamentos individuais (CIAMPA, 1997; CORREA; LOURENÇO, 2016).

A crença também exerce uma relação lógica, tornando-se uma forma de caracterização mental por sua possibilidade de representar algo em comum entre os membros. Essa representação é determinada pelas escolhas e suas ações pessoais, favorecendo a delimitação de cada grupo e a união entre os indivíduos envolvidos, e de sua diversidade, fundamental para que ocorra interação entre os atores, contribuindo para uma unificação total. Como resultado desse processo, a identidade social surge mediante a identificação e diferenciação dos demais



grupos, pois anteriormente sua postura perante os demais já a definiu (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009; DRIVER, 2016).

Driver (2016) apresenta a identidade social como um meio de sobrepor a consciência individual, com a dinamização da totalidade por meio da sua diversidade da interação, tanto em ações afirmativas quanto divergentes. Isso se dá pelo fato de o indivíduo possuir notoriedade social com participação efetiva sem deixar de lado a sua coerência e valorização. Para a Teoria da Identidade Social, os indivíduos sempre procuram manter uma identidade positiva, sendo essa a comparação positiva que o indivíduo faz de grupos aos quais se vincula e, ao perceber que é insatisfatória, ele deixa de participar do grupo e busca vinculação em outros (MACHADO, 2003).

A partir das definições sobre identidade social e de como os grupos interagem, eles podem ser classificados distintamente como grupo primário, que possui estabilidade e uma interação intimista entre os indivíduos; ou grupo secundário, no qual os indivíduos são incentivados por uma determinação estabelecida e seu ambiente social pode ser de maneira formal e informal. Além dessas, também podem ser classificadas como grupos de vinculação ou referência, sendo o primeiro caracterizado pelo vínculo com os indivíduos que possuem um relacionamento; e o segundo pelas atitudes, comportamento, opinião e valores de seus componentes (CIAMPA, 1997).

Durante a interação para a formação da identidade social, os autores Boulard e Lanz (2007) explicitam que esse processo passa por momentos de socialização e classifica-os em três. Na chamada socialização primária, as crianças buscam representar os papéis dos pais, usando de seus brinquedos para atingir tal finalidade. A socialização é iniciada com a criança, espelhando-se no comportamento dos pais, e este momento é chamado de “assunção”.

Na segunda etapa da socialização, que ocorre na escola, as crianças começam a respeitar normas, brincam também de jogos livres, e é a partir de então que se inicia a compreensão “do outro”. Nesse momento, se estabelece a compreensão do indivíduo em relação à equipe, “a unidade do si mesmo”, e esta etapa é denominada “o outro generalizado”. Todas as atitudes de outros, organizadas e incorporadas à pessoa – sejam elas específicas ou generalizadas – constituem o “mim” (BOULARD; LANZ, 2007).

Mas se isso representasse tudo o que existe na pessoa, a explicação seria unilateral, não deixaria espaço para a atividade criativa e reconstrutiva; a pessoa não refletiria a estrutura social, ela não seria mais do que reflexo. A pessoa completa é entendida por Mead (1982) como ao mesmo tempo “um eu” e “um mim”. Assim é que, finalmente, se instala a terceira e última etapa da socialização, quando o sujeito já se identifica progressivamente como “Eu”. O “Eu” é o

princípio da ação e o impulso. Com sua ação, o indivíduo pode mudar a estrutura social (BOULARD; LANZ, 2007).

Além da identificação positiva, a identidade social também é constituída por três componentes e, por isso, considerada pluralista, sendo eles: componente cognitivo, afetivo e valorativo. O componente cognitivo diz respeito à autocategorização e à autodefinição do sujeito. Isto é, ao estabelecer um senso de pertencimento a determinado grupo ou categoria social, a pessoa pode assumir seus protótipos e estereótipos, os quais expressam padrões e atributos que caracterizam e distinguem o grupo dos demais. Incluem-se aí as crenças, atitudes, sentimentos e o comportamento dos seus membros, maximizando as similaridades e as diferenças entre os grupos (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009; BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019). A prototipificação consiste no processo pelo qual a pessoa se considera (ou é considerada) um típico exemplar de determinado grupo ou categoria. Entende-se por categoria as características prototípicas abstraídas dos membros de um determinado grupo (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

Incorporado ao componente cognitivo do processo de identificação, o componente afetivo é retratado pelos sentimentos do sujeito em relação ao fato de pertencer a um determinado grupo social. Pela comparação com outros grupos, salientando suas similaridades, equivalências, intenções e comportamento, considera-se que o sujeito tenderia a se manter como membro do grupo que lhe propiciasse uma autodefinição positiva. Por outro lado, tenderia a desligar-se daquele grupo cujas características afetassem negativamente a sua autodefinição (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

Esse desligamento estaria condicionado, entretanto, à permeabilidade das fronteiras do grupo social. Por exemplo, grupos como raça e nacionalidade não seriam passíveis de serem abandonados pelo sujeito. Nesse caso, restaria à pessoa desenvolver mecanismos de aceitação, procurando adequar sua interpretação a eles. É vinculado à forma como, na percepção da pessoa, seu grupo social é valorizado pelos outros grupos. Essa percepção poderia ser positiva ou negativa, revelando tanto o valor e o prestígio do seu grupo social quanto a crítica dos demais grupos (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

Por fim, o aspecto valorativo pode implicar uma forte motivação para que os membros do grupo adotem comportamentos geradores de uma percepção positiva. Nesse sentido, haveria uma maior tendência das pessoas a compartilhar valores, crenças, normas e regras dos grupos e das organizações percebidas como prestigiosas, o que poderia afetar de forma positiva a sua autoestima e autodefinição (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

A ocorrência da identidade social possibilita o reconhecimento do indivíduo em outras pessoas e, mesmo assim, ser diferente delas. Isso acontece porque a identificação com o grupo não necessita de uma relação específica, apenas possuir as condições para ser membro do grupo, que podem ser afetivas, ideológicas, étnicas ou sociais (BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

### **2.2.3 Identidade Organizacional**

A identidade organizacional baseia-se, segundo Morgan (1996), em como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais. Ela é formada pelos integrantes da organização e por tudo que as diferencia, tornando essas organizações com características diferentes das outras existentes. Assim, os membros a observam como algo solidificado em sua conceituação, que trata essencialmente do relacionamento de diversas identidades (SARAIVA *et al.*, 2010).

Machado (2003) corrobora esse pensamento afirmando que o significado representado pelas organizações é algo existente na mente dos seus participantes. A identidade organizacional, então, é fruto da composição das identidades individuais, oriundas de cada um dos seus participantes, sendo esta resultante da autoimagem para aceitação nas organizações, uma vez que

[...] orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto, o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização. (MACHADO, 2003, p. 63).

Os indivíduos que formam a organização, por sua vez, têm afetos e percepção sobre tudo o que acontece dentro da instituição, o que resulta numa significação evidente nos símbolos que as organizações representam (MACHADO, 2003).

Constituída pelos membros de uma organização, a identidade organizacional é caracterizada pelas particularidades existentes entre ela e as demais, deixando-as mais atenuadas com o meio nas quais são enquadradas. Dessa maneira, os participantes das organizações as notam como um meio concretizado, tendo em sua estrutura o relacionamento com várias identidades (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

Para Fiol (2002), a presença da identificação na identidade organizacional evidencia que não existe uma identidade sem a identificação, ou seja, os vínculos são criados entre os membros a partir dessa interação. A identificação organizacional estabelece uma vontade de

afiliar-se com comprometimento e reúne valores e regras para o grupo, devendo ser harmônico em suas atitudes e comportamentos, por meio da cooperação entre os membros e para aqueles que não fazem parte desse grupo, passa a ocorrer uma competição.

Entre as organizações, as diferenças são destacadas a partir da identidade organizacional assumida, coordenada pela imagem evidenciada dentro do ciclo no qual estão inseridas. Este ciclo as faz dependentes na sua manutenção e transformação a partir das demandas internas da organização (RANZAN; PASQUALOTTO; SOUSA, 2019).

Nessa abordagem, o indivíduo concebe a sua identidade não só por meio da relação com os demais indivíduos, mas também por participar da organização (SARAIVA; DUARTE, 2010). Para atender aos anseios dos membros, ao levar em consideração a inovação, criação e conhecimento, a organização subsiste a partir da coexistência de múltiplas identidades que auxiliam no seu gerenciamento (SCHOENEBORN; VASQUEZ; CORNELISSEN, 2016).

Um caminho viável e adotado aqui para a compreensão da identidade organizacional em meio à variedade de conceitos disponíveis na literatura acadêmica é explanado por Carrieri, Paula e Davel (2008), que a subdivide em três: identidade múltipla, identidade fluida e identidade autônoma. Dentro do estudo da identidade, a perspectiva ideográfica considera a identidade múltipla, existindo, a partir disso, a identidade dos grupos, dos indivíduos e da alta administração, podendo-se falar então sobre uma identidade integradora, homogênea, duradoura, única e passível de ser criada e modelada, como também de identidades grupais e fragmentadas da organização (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Ao coexistirem múltiplas identidades nas organizações, elas podem ser de ordem superior, ao ser responsável por uma estrutura de referência, associada à missão e pressupostos básicos da organização; ou de ordem inferior, quando ligadas a grupos de trabalho e posições na estrutura organizacional, caracterizadas pela homogeneidade na promoção de objetivos comuns, evidenciando, assim, identidades locais (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Essa pluralidade diz respeito às identidades compartilhadas entre grupos e categorias no ambiente organizacional e está sujeita à contradição e ambiguidades no decorrer da vida da organização, podendo variar ao longo de sua existência, baseada nas representações e valores socialmente compartilhados pelos diversos atores organizacionais (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008). Ela também resulta da ligação de poder entre os membros e a organização, relacionados em cultura e imagem que perpassam os atores envolvidos para fortalecer a organização e diferenciá-la das outras (GIOIA; HAMILTON, 2016).

A identidade fluida cresce em importância no ambiente organizacional ao questionar a solidez dos seus objetos, visto que, cada vez mais, a fluidez lhes é inerente, pois é considerada

um produto em mudança contínua, em contínuo processo de ajuste e reconstrução. Seus resultados são vislumbrados como pontuais, parciais, contextuais e temporários num processo intimamente associado aos processos narrativos, totalmente opostos à rigidez, estabilidade, durabilidade e centralidade. Bauman (2005) traz a fluidez como característica do mundo pós-moderno, no qual a imaterialidade do trabalho adota o conceito da identificação e não da identidade, como forma contemporânea de fragmentação identitária (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Na identidade autônoma, Carrieri, Paula e Davel (2008) apresentam o indivíduo reconhecido como sujeito e não como mero ator organizacional que transcende o desempenho de papéis, ou seja, ele subsiste além da identidade organizacional, preservando sua capacidade de existência, independente ou não de pertencer a uma coletividade. Essa não filiação traz a ideia de que o indivíduo continua seduzido pela possibilidade de projetar sua identidade nas organizações, mas é desestruturado enquanto sujeito, quando perde o referencial de projeção identitária (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Quando líderes ou membros experimentam problemas de identificação com diferentes objetivos e valores organizacionais, podem ocorrer subgrupos e conflitos internos. Além disso, os líderes dos empreendimentos sociais também precisam se autodefinir e posicionar-se frente a divergências entre as partes interessadas por meio de múltiplas identidades diferenciadas ou de uma identidade híbrida integrada (TIAN; SMITH, 2014).

Além do desejo individual de como essas organizações podem satisfazer suas vontades, o relacionamento entre a organização e os indivíduos que a compõem os auxilia no entendimento da identidade organizacional (ALVESSON; ROBERTSON, 2016).

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, os tipos e caracterização das identidades que foram discutidas anteriormente, em sua respectiva ordem de apresentação.

**Quadro 1** – Resumo das Identidades

IDENTIDADE	CONCEITO	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
<b>IDENTIDADE PESSOAL</b>	Define o indivíduo em si mesmo, como ele se compreende e se constrói a partir de suas ações, constantemente em transformação, na busca de seu autoconhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suporte para outras personalidades da mesma pessoa;</li> <li>▪ Em constante formação;</li> <li>▪ Construção a partir da socialização primária, secundária e profissional;</li> <li>▪ Desenvolvida na padronização dos hábitos e passando por ciclos;</li> <li>▪ Ambiente de socialização permeado de conflitos.</li> </ul>	Erikson (1972); Dubar (1996); Machado (2003); Boulard e Lanz (2007); Brites, Marin e Almeida (2019); Ésther (2019).

<p><b>IDENTIDADE SOCIAL</b></p>	<p>A forma como o indivíduo é visto dentro do seu círculo social e todas as suas variações, e em como ele é observado pelos grupos dos quais não faz parte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de pertencimento com atenuação da subjetividade e afetividade;</li> <li>▪ Lógica uniforme da coletividade;</li> <li>▪ Crença pode representar algo comum entre os membros;</li> <li>▪ Surge a partir da diferenciação dos demais grupos;</li> <li>▪ Grupos subdividem-se em primário ou secundário; de vinculação ou referência;</li> <li>▪ Sua formação passa por três fases de socialização;</li> <li>▪ Componente cognitivo, afetivo e valorativo.</li> </ul>	<p>Dubar (1996); Ciampa (1997); Machado (2003); Boulard e Lanz (2007); Carrieri, Fernandes e Marques (2009); Correa e Lourenço (2016); Driver (2016); Brites, Marin e Almeida (2019).</p>
<p><b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Composta por identidades individuais, grupo e organização;</li> <li>▪ Reúne valores e regras para o grupo;</li> <li>▪ Gerenciada por múltiplas identidades;</li> <li>▪ Atende aos anseios dos membros com inovação, criação e conhecimento;</li> <li>▪ Subdivide-se em três: múltipla, fluida e autônoma;</li> <li>▪ Líderes precisam de autodefinição e posicionamento.</li> </ul>	<p>Morgan (1996); Fiol (2002); Machado (2003); Carrieri, Paula e Davel (2008); Tian e Smith (2014); Schoeneborn, Vasquez e Cornelissen (2016).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na revisão da literatura (2020).

A partir de agora, após a apresentação da revisão da literatura, os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados. Todos os detalhes necessários ao entendimento acerca de como a pesquisa foi desenvolvida é apresentado na sequência.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção estão detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa, iniciando com a exposição da sua caracterização geral e, em sequência, detalhando a unidade de análise e os critérios para seleção dos casos. A seção ainda explicita as fontes de evidências, a forma de apreciação dos casos, os critérios de validade e confiabilidade a serem utilizados. Por fim, apresentam-se as definições constitutivas, as categorias analíticas, os elementos de análise do estudo e suas limitações.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Epistemologicamente esta pesquisa foi classificada como interpretativista em sua essência porque apresenta aspectos baseados na abordagem sociológica desenvolvida com base na ótica dos entrevistados, na realidade deles e em suas experiências subjetivas. A pesquisa também foi caracterizada pela ontologia nominalista, uma vez que a sua subjetividade possui um caráter social externo, ou seja, é formado por indivíduos que estruturam a sua realidade com base nos seus rótulos e conceitos já definidos (BURREL; MORGAN, 1979).

A presente pesquisa ainda pode ser caracterizada como exploratória, visto que a relação aqui exposta entre identidade e empreendedorismo social ainda se encontra em sua fase embrionária de exploração; assim, oferece uma série de novos caminhos, uma vez que há escassez de conhecimento sistematizado sobre o assunto (VERGARA, 2000; DRIVER, 2009).

Em relação à abordagem, classifica-se como qualitativa, pois os procedimentos qualitativos utilizados nesta pesquisa possuem estratégias diversas de investigação, baseando-se em dados de texto e imagem, e têm passos únicos na análise de dados. Eles também caracterizam um meio de exploração e entendimento do significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2007; 2010).

Considera-se também uma pesquisa de corte transversal com perspectiva longitudinal, visto que foi desenvolvido em um único momento no tempo, mas resgataram-se informações de forma retrospectiva ao longo de um período (RICHARDSON, 1999). Assim, esse estudo verificou desde o processo de criação dos empreendimentos sociais até a sua manutenção.

Acredita-se que o Estudo de Casos Múltiplos é adequado para a presente pesquisa no alcance dos objetivos propostos. Yin (2001) afirma que fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos, ao contrário disso, deve-se considerar um conjunto múltiplo de experimentos que repetiu o mesmo fenômeno sob condições diferentes. As provas resultantes

de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto.

Freitas e Jabbour (2011) enfatizam a importância do estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa propriamente dita e o mesmo pode ser construído com base em múltiplas experiências, ou seja, de diversas maneiras para chegar a uma resposta mais contundente e que detalhe coerentemente toda a pesquisa trabalhada, além de tornar o trabalho mais acessível para os leitores. No estudo em questão, essa estratégia foi aplicada em 4 (quatro) instituições.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS

Lukosevicius e Guimarães (2018) definem unidade de análise como um método que tem como objetivo delimitar o caso, ou seja, a intervenção abordada na pesquisa, além de orientar a coleta de dados. No presente trabalho, a unidade de análise refere-se aos empreendimentos sociais dentro do estado de Sergipe, que não estão identificados pelo nome real por questões éticas e por isso tiveram seus nomes fictícios identificados como “empreendimento A, B, C e D”.

Sátyro e D’Albuquerque (2020) conceituam seleção de caso como a postura coerente adotada estrategicamente pelo pesquisador para poder coletar as informações e desenvolver o estudo de caso. O critério de seleção dos casos necessita de alguns elementos contundentes, como: acesso por parte dos participantes, possuírem localização geográfica compatível e uma vasta quantidade de documentos disponíveis para a pesquisa (LUKOSEVICIUS; GUIMARÃES, 2018).

A presente pesquisa definiu os seguintes critérios, baseados nas experiências prévias do pesquisador: a) possuir mais de 02 (dois) anos de fundação; b) estar localizado no estado de Sergipe; c) organizações em que existe a possibilidade de acessar seus criadores para a realização do estudo; e d) possuem a conceituação da SEKN sobre ES, podendo ser organizações e empresas sociais.

### 3.3 FONTES DE EVIDÊNCIAS

A presente pesquisa foi elaborada a partir de múltiplas fontes de evidências com o objetivo de se obter o máximo de informação referente ao estudo de caso, partindo do pressuposto de que, com isso, detém-se toda a complexidade apreendida sobre o tema proposto



na pesquisa (YAZAN, 2016). Para os fins deste estudo, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental como fontes de informação.

No caso da entrevista, é uma técnica utilizada com o intuito de coletar informações por meio dos entrevistados, sobre o tema proposto na pesquisa (FREITAS; JABBOUR, 2011). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas dentro das instituições escolhidas, com a elaboração prévia de um roteiro de questões abertas. Em entrevistas semiestruturadas é possível adicionar novas questões a serem desvendadas, conforme o interesse e a disponibilidade de se agregar valor aos resultados da pesquisa (FREITAS; COHEN, 2013).

Antes de iniciar a aplicação do roteiro de entrevista elaborado, um pré-teste foi realizado com um empreendimento social selecionado pelos mesmos critérios estabelecidos para esta pesquisa. Ele teve a duração total de 82 minutos e registrado em áudio e ao final foi percebido que houve pouca dificuldade no entendimento das perguntas. Por conta disso, salienta-se que no estudo em questão não houve a necessidade de alterações no roteiro inicial de entrevista.

Vale ressaltar que as entrevistas foram direcionadas aos representantes das instituições, cuja construção do roteiro teve por base os elementos de análise expostos no Quadro 2 (seção 3.7 - Categorias analíticas e elementos de análise). As entrevistas foram feitas entre os meses de outubro e dezembro de 2020, num total de 4 (quatro), sendo uma para cada representante entrevistado e com duração média de 72 minutos. As duas primeiras (EmpA e EmpB) aconteceram de forma presencial a pedido dos entrevistados e as duas últimas foram feitas via plataforma de videoconferência *Meet*, pois à época o decreto estadual governamental restringia qualquer tipo de movimentação e abertura de empreendimentos que não possuíssem atividades consideradas essenciais.

As entrevistas foram confrontadas com os documentos (regimento interno, ata de eleição e reuniões, decreto de utilidade pública) dos Empreendimentos Sociais entrevistados e fornecidos por eles, além de catalogar também os sites dos empreendimentos que dispunham desse recurso para busca de evidências mais fortes dos dados, como estatutos e contratos sociais das organizações sob análise.

### 3.4 ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos foi realizada a partir do método narrativo, como um método de investigação constituído por todos os dados que compõem a pesquisa, levando-se em conta o contexto, espaço e tempo, como também os aspectos sócio-históricos e culturais, que contribuem para a análise narrativa sobre o tema pesquisado (SANTOS *et al.*, 2019).

Segundo Santos *et al.* (2019), a narrativa está relacionada a uma abordagem epistemológica e ideológica. Essas abordagens direcionaram as entrevistas realizadas, o pesquisador esteve a todo tempo atento a isso para que as narrativas dos empreendedores sociais fluíssem de forma dinâmica que facilite a análise das suas identidades.

A lente utilizada na análise dos casos está intrinsecamente relacionada à maneira como os acontecimentos são narrados a partir da ótica do indivíduo empreendedor. Na presente pesquisa, foram analisados aspectos identitários dos empreendedores sociais e a forma como estes analisam a criação e manutenção do empreendimento social (SANTOS *et al.*, 2019).

Sá (2017) afirma que para analisar as evidências dentro de uma análise narrativa, deve-se realizar as etapas descritas a seguir:

- a) Análise Formal do Texto – Levando em consideração a questão de partida e os objetivos da investigação, após a transcrição, deve-se realizar a análise do texto da narrativa dos entrevistados, nesse momento, o pesquisador tentará extrair o que procura saber, elucidar, compreender;
- b) Leitura Flutuante – As operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, ao passo em que as narrativas ajudam especialmente o investigador a ter contato com a realidade vivida pelos entrevistados. Nesta etapa, a análise parte da seleção de recortes que são considerados fragmentos discursivos, incluindo contexto histórico, interlocutores, lugar onde falam, imagem de si e do outro e o referente;
- c) Descrição Estrutural do Conteúdo – É o discurso significativo que faz parte da abordagem que se decidiu adotar para tratamento do problema formulado. Dessa forma, as ideias centrais da entrevista devem ser apreendidas e os conceitos centrais utilizados na próxima etapa;
- d) Codificação – Nesta etapa, o pesquisador estrutura os dados em códigos. Eles conferem organização, liberdade e flexibilidade à pesquisa para classificar os dados de acordo com as questões de investigação;
- e) Discussão e apresentação de resultados – Compreende três partes: retrospectiva das linhas do procedimento seguido, apresentação pormenorizada dos contributos do conhecimento originados pelo trabalho e, por fim, considerações de ordem prática.

Observadas as etapas salientadas, neste estudo, seguiu-se as recomendações realizadas por Sá (2017).

### 3.5 CONFIABILIDADE E CRITÉRIOS DE VALIDADE

Por serem de fundamental importância na pesquisa qualitativa, a confiabilidade e os critérios de validade auxiliam na interpretação dos dados. A confiabilidade mostra a habilidade por parte do pesquisador, durante o desenvolvimento das entrevistas, ao analisar os procedimentos a serem utilizados para que obtenham consistência nos resultados e evitem que a pesquisa tenha parcialidade e seja refeita (CRESWELL, 2010).

Para Ollaik e Ziller (2012), a validade dentro de uma pesquisa qualitativa deve ser vista como uma relação entre o tema pesquisado e a sua realidade, apresentando a metodologia utilizada de maneira coerente e que os resultados tenham consistência. No estudo de caso, isso é possível descrevendo-se e analisando-se o objeto do estudo.

Ademais, ainda conforme os autores, o protocolo de pesquisa também é uma ferramenta que pode aferir a confiabilidade e confirmar a validade de estudos de caso (OLLAIK; ZILLER, 2012), sendo essa a opção escolhida para ser utilizada nessa pesquisa.

O presente estudo consta da seguinte descrição do protocolo:

1. Exploração do campo dos Empreendimentos Sociais;
2. Elaboração de roteiro de entrevista semiestruturada;
3. Realização de pré-teste para validação do instrumento;
4. Contato com os responsáveis pelo Empreendimento Social para agendamento da entrevista;
5. Realização da entrevista com os representantes dos empreendimentos;
6. Transcrição das entrevistas;
7. Análise das entrevistas;
8. Revisão da transcrição aos entrevistados;
9. Análise da coleta de dados documentais;
10. Elaboração da conclusão da pesquisa.

### 3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

As definições constitutivas são os termos utilizados dentro da pesquisa que possuem a finalidade de orientar o leitor na compreensão da pesquisa e podem ser encontrados no dicionário (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Collis e Hussey (2005) afirmam a importância da presença das definições, sendo elas diretas, por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, descobrindo conceitos à medida que se aprofunda o estudo. Observam-se a seguir as definições constitutivas abordadas nesta pesquisa:

- **Identidade** – articulação entre os sistemas de ação que propõem identidades virtuais e as “trajetórias vividas” no interior das quais se forjam as identidades reais a que se aderem os indivíduos (DUBAR, 1997);
- **Identidade pessoal** – é um campo de estudo intrinsecamente relacionado com o desenvolvimento psicológico de cada indivíduo. Aqui se busca definir o indivíduo em si mesmo, como ele se compreende e se constrói a partir de suas ações, constantemente em transformação, na busca de seu autoconhecimento (MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019);
- **Identidade social** – como o indivíduo é visto dentro do seu círculo social e em todas as suas variações, e como ele é observado pelos grupos que não faz parte (DUBAR, 1997);
- **Identidade organizacional** – como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais (MORGAN, 1996);
- **Empreendimento Social** – organizações ou empresas que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado, uma vez que tal abordagem inclui ONGs e organizações sem fins lucrativos ou organizações do setor privado, diretamente envolvidas em atividades comerciais genuínas do setor público, produção de produtos e serviços de alto valor econômico (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

### 3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A construção das categorias analíticas e dos elementos de análise tem como finalidade nortear as questões oriundas da própria pesquisa, com base na revisão teórica. As categorias analíticas servem de apoio para os elementos de análise detalhadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Categorias analíticas e elementos de análise

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	FONTES CONSULTADAS
Entender o processo de criação dos empreendimentos investigados	Criação dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivo da criação</li> <li>▪ Ano da Fundação</li> <li>▪ Redes e recursos envolvidos</li> <li>▪ Dificuldades encontradas</li> <li>▪ Ambiente Físico</li> </ul>	Alves <i>et al.</i> (2018); Souza <i>et al.</i> (2016); Villar, Rese e Roglio (2019); Munoz e Kibler (2016); Kraus <i>et al.</i> (2017); Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018); Carmona, Martenes e Freitas (2018).

Averiguar como esses empreendimentos se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades	Manutenção dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovações sociais</li> <li>▪ Atores envolvidos</li> <li>▪ Nicho de negociação</li> <li>▪ Gestão articulada</li> <li>▪ Recursos financeiros</li> </ul>	Souza <i>et al.</i> (2016); Villar, Rese e Roglio (2019); Alves <i>et al.</i> (2018); Munoz e Kibler (2016); Kraus <i>et al.</i> (2017); Carmona, Martens e Freitas (2018); Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018).
Interpretar as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise	Identidades dos empreendedores sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidade Pessoal</li> <li>▪ Identidade Social</li> <li>▪ Identidade Organizacional</li> </ul>	Caldas e Wood Júnior (1997); Clóvis e Eros (2001); Brites, Marin e Almeida (2019); Boulard e Lanz (2007); Dubar (1996); Ricouer (1990); Maffessoli (1996); Candau (1998).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.8 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Apresenta-se no Quadro 3 o delineamento da pesquisa de forma resumida.

**Quadro 3** – Resumo do Delineamento da Pesquisa

<b>ONTOLOGIA</b>	Interpretativista	
<b>EPISTEMOLOGIA</b>	Nominalista	
<b>NATUREZA DA PESQUISA</b>	Qualitativa	
<b>MÉTODO</b>	Indutivo	
<b>TIPO DE PESQUISA</b>	Exploratória	
<b>ABORDAGEM</b>	Teórico-empírica	
<b>PERSPECTIVA TEMPORAL</b>	Corte transversal – Perspectiva Longitudinal	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Estudo de casos múltiplos	
<b>DADOS</b>	<b>COLETA</b>	Entrevista e documentos
	<b>ANÁLISE</b>	Análise da narrativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir de agora, após a apresentação dos aspectos metodológicos, esta pesquisa segue com a seção intitulada de Análise dos Casos, essa é mais bem detalhada na sequência.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo analisa os resultados da pesquisa embasado nas questões formuladas no roteiro de entrevista semiestruturada, conforme proposto na metodologia. No final da análise será possível responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como as identidades dos empreendedores sociais se articulam para desenvolver gestores resilientes no contexto caracterizado por adversidades no estado de Sergipe?**

Nas próximas subseções são apresentadas individualmente as organizações sob análise e, na sequência, a análise comparativa delas com base nas categorias analíticas previamente definidas (ver Quadro 2).

### 4.1 APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL DOS CASOS

Aqui estão apresentados individualmente os empreendimentos sociais A, B, C e D. Durante a apresentação dos casos estão presentes os Elementos de Análise formadores das categorias analíticas previamente definidas na seção metodológica.

#### 4.1.1 Empreendimento Social A

O Empreendimento Social A (EmpA) foi criado em 18 de maio de 2007, no Bairro Rosa Elze na cidade de São Cristóvão/SE, localização atual da sede. A decisão de realizar esse empreendimento se deu a partir de uma promessa feita por João, marido da Empreendedora Social A (EA) entrevistada:

Foi a parte das promessas de João. Ele fez uma promessa, a promessa se cumpriu e ele pagou com essa entrega de sopa em uma comunidade carente e daí a gente foi entregar no Centro. Quando a gente entrou no Centro a gente gostou, éramos 5, eu acho, ou 6... A gente gostou e decidiu ser fiel a uma comunidade, entramos em contato com esses dois amigos lá do Rosa Elze, eles falaram que precisavam muito, a comunidade precisava muito e no dia 18 de maio de 2017 a gente fez a primeira entrega lá. Realmente a comunidade precisa e fez bem pra gente também e vamos continuar, a gente continuou de forma muito simples.

A EA possui 32 anos de idade, é graduada, mestre e doutora em biologia, também revelou que o empreendimento não foi planejado, foi algo que aconteceu naturalmente. No início teve a ajuda de familiares e amigos com doações. Entretanto, enfrentaram muitas dificuldades, mas nunca pensou em desistir da instituição.

Ao relatar sobre suas motivações com o empreendimento, afirma:

O que me move em relação ao projeto é justamente essa troca, eu acho que a gente como cidadão dentro da sociedade que a gente vive que é uma sociedade que tem muita falha social, eu acho que é da nossa responsabilidade, ver o outro como extensão também, ver a comunidade como extensão também da nossa casa. Eu acho que me move é isso, é saber que eu tenho condições de viver bem, mas eu também tenho a responsabilidade de ajudar o outro, que não teve essa condição. (EA).

O EmpA teve início quando um grupo de amigos decidiu pagar a promessa por meio da entrega de sopa às pessoas carentes numa comunidade do bairro Rosa Elze, sendo a maioria deles, moradores de rua. Para a representante do EmpA, a motivação da criação do empreendimento, foi a partir de uma promessa feita por uma pessoa próxima a ela: “[...] ele fez uma promessa, a promessa se cumpriu e ele pagava com essa entrega de sopa em uma comunidade carente e daí a gente foi entregar” (EA).

Pergunto a EA qual a data de criação do empreendimento e quais pessoas estavam envolvidas nesse processo. Ela responde que a primeira entrega do empreendimento foi em 18 de maio de 2017, e iniciou com 05 ou 06 pessoas envolvidas no processo: “[...] aí no final de 2018 foi que a gente. não, vamos organizar o nosso lugar né, e aí a gente conseguiu essa sede lá no Rosa Elze no final de 2018” (EA).

Ao passo em que começavam o empreendimento, mais pessoas juntaram-se à causa, sendo inicialmente cada um responsável pelos seus utensílios necessários na preparação da sopa. A sede provisória não comportava o público atendido, sendo por isso obrigados a buscar alternativas que viabilizassem um novo local maior, na mesma região, para que pudessem continuar com as atividades do empreendimento. Neste momento, perceberam que um fogão doméstico não atendia a necessidade do empreendimento, sendo o fogão industrial o principal item a ser comprado.

No caso do EmpA, antes de possuir um local físico definido para a sede, tudo precisava ser feito em locais alternados, de acordo com a disponibilidade dos parceiros. Sobre os recursos financeiros, afirmou que sempre foram arrecadados por meio de doações, visto que eles não têm uma renda fixa do empreendimento. A entrevistada diz que:

No começo era assim: olhe querido, vamos participar? pegue sua faquinha, sua tábua e leve (risos)... aí a gente chegava com o material debaixo do braço assim... e aí quando começou a crescer, a gente teve que comprar o material porque os voluntários tão vindo e a gente ainda: ei, querido! traga sua faca e sua tábua... (risos), obrigada viu! (EA).

Conforme o empreendimento atendia a comunidade local, puderam perceber a carência da comunidade e a necessidade de permanência das ações executadas ali, e assim o fizeram. Hoje o empreendimento possui a sede no Bairro Rosa Elze, município de São Cristóvão – SE, e, atualmente, por ter um local definido, fica mais fácil atender as pessoas ali. A EA relata ainda que conseguiu melhorar a estrutura física graças às doações recebidas.

Foi por ocasião da mudança do local da sede, que a EA conheceu um dos voluntários. Esse, em especial, era morador do bairro Rosa Elze em São Cristóvão – SE e conhecedor das carências da comunidade. Buscaram mais informações acerca da realidade local, confirmando a análise inicial. O grupo começou a verificar, a partir das primeiras entregas, que havia a necessidade de criação de um nome para o empreendimento que os representariam como instituição. No começo as entregas eram feitas na porta de um dos voluntários, mas logo sentiram a necessidade de local mais apropriado que pudessem produzir e entregar as sopas. Pensando nisso, começaram a ampliar a sua rede de apoio para diminuir as restrições orçamentárias e alcançar as novas metas no empreendimento.

Ao passo em que recebiam as doações, instalaram-se inicialmente numa casa simples. Esta primeira sede tinha muitas limitações, principalmente ligadas a estrutura física necessária à produção das sopas. Assim, mudaram-se para um novo local no mesmo bairro e conseguiram, por meio de parcerias e doações, equipamentos e ingredientes em boa quantidade para preparação e entrega semanal das sopas pelos voluntários do EmpA.

Acerca do ambiente físico inicial, a EA relata que a sede do empreendimento era uma casa simples e precisava estar adequada para receber as pessoas. Complementa:

A gente adequou aquela casa né pra uma sede, ainda não tá 100% porque a gente ainda precisa organizar em relação a tudo que precisa, a gente comprou mais material, a gente comprou outro fogão, a gente comprou mais panela, a gente só tinha 1 caldeirão, hoje a gente tem 2 caldeirões. (EA).

Em relação às atividades ofertadas para a comunidade, ela considera adequada: “Então eu considero essas ações bem significativas e importantes pra comunidade, não só na questão material da criança tá ganhando brinquedo, ou da criança tá recebendo material escolar ou da mãe tá recebendo alimento” (EA).

Sobre dificuldades encontradas, para a EA, uma das principais dificuldades no processo de criação foi não possuir um nome para o seu empreendimento. Em relação a isso, afirma: “Então a princípio a gente não tinha nome, não tinha camisa, não tinha nada. Então éramos



amigos que saíamos para entregar sopa. Depois a gente sentiu a necessidade, quando começou a buscar doações, de um nome” (EA).

Ela segue relatando que outro entrave também era a logística para pegar as doações, precisava de organização pois quem estava mais próximo do doador era o responsável por pegar as doações. Esse quesito da logística, ela exemplifica melhor:

A gente precisou de, no caso de logística de levar, a gente ia no nosso carro mesmo comprou... não, a gente conseguiu “sabe aqueles galões de margarina de padaria que tem a tampa?”, pronto a gente foi atrás e conseguiu, a gente teve que comprar é cortador, faca, serra. (EA).

A comunidade reagiu bem a presença do EmpA na região. Segundo a entrevistada,

A gente foi sempre muito bem aceito pela comunidade, desde o começo a gente primeiro entregava a sopa lá dentro da comunidade mesmo, a gente entrava com o carro, estacionava com o carro e abria a mala e entregava a sopa e aí logo depois a gente começou. Um morador de lá falou: “Não. Entre na minha garagem... bota tudo na minha garagem”, aí a gente foi organizando dentro da garagem dele. (EA).

No EmpA, 06 pessoas atuam diretamente no empreendimento, porém conta com a colaboração de voluntários que se somam ao longo das demandas propostas. Essas pessoas são responsáveis por atender atualmente cerca de 200 crianças e 120 adultos, em sua maioria mulheres e analfabetos, mas atende homens e idosos também, por isso a instituição tem o objetivo de realizar um projeto como o EJA (Educação de Jovens e Adultos). Conforme afirma a entrevistada:

Em sua maioria são analfabetos ou são analfabetos funcional. A gente está com um projeto de levar o EJA (estudos de jovens e adultos/educação de jovens e adultos), a gente... é que foi antes da pandemia, com essa pandemia a gente não conseguiu colocar para frente, mas já tava quase tudo certo, para levar alguns professores... levar e organizar pra gente pensar em aulas básicas, de educação mesmo de jovens e adultos. (EA).

Para dar visibilidade ao empreendimento, utilizam-se de redes sociais onde publicam os eventos, prestam contas das doações, bem como divulgam as necessidades do empreendimento quando são realizadas as campanhas de volta as aulas, Páscoa, Natal ou para fazer a sopa; na pandemia, especialmente, para solicitar itens para as cestas básicas. Outro fato relatado pela EA é que o empreendimento não possui funcionários, tendo no quadro de colaboradores somente voluntários.

Em relação ao nicho de negociação, o EmpA afirma negociar preços e condições sobre itens que precisa comprar:

Porque é uma instituição social, por causa da nossa transparência nas redes sociais, então eu sempre quando a gente vai fazer essas ações que vai comprar material escolar, outras a gente ganha, outras a gente recebe em dinheiro e vai comprar, então todas às vezes eu vou lá eu peço 20% no mínimo de desconto, vou com a minha camisa entre aqui... o Instagram... a gente existe tá tudo aqui e a gente consegue. (EA).

Para suprir a necessidade de manutenção do EmpA, algumas alternativas foram postas em prática na tentativa de encorajar mais doações: entradas em programas de TV, publicações em redes sociais, solicitação de produtos na rede de contato dos voluntários, entre outros. Ela reafirmou a importância do uso das redes sociais para poder conseguir doações. Em relação a prestação de contas explicou que possui um balanço que é compartilhado com quem faz parte do empreendimento e para prestação de contas junto às empresas doadoras.

Com relação ao fato de possuir algum prestígio junto à comunidade, ela relata que:

Eu acho que reconhecimento sim, é por a gente tá fazendo uma coisa que, uma atitude boa, que na verdade não deveria ser espanto, deveria ser uma coisa natural das pessoas fazerem, mas acaba que infelizmente ainda torna isso uma surpresa boa. (EA).

A semelhança entre ela e o projeto, está no fato dos dois serem alegres e leves. Afirma também que o empreendimento que criou é um sonho materializado: “É, eu hoje considero sim um sonho muito bem materializado, um sonho que começou de forma bem despretensiosa e eu acho isso bem importante também quando na verdade os sonhos vêm para gente e é pego de surpresa” (EA).

Em suas respostas se mostra bastante disposta em relação ao empreendimento. Questiono se em algum momento pensou em desistir e se teve algum tipo de apoio para começar o empreendimento; sem hesitar, afirmou que em momento algum pensou em desistir. E sobre os apoios recebidos no começo do empreendimento, partiram de amigos e familiares: “Quando a gente começou esse empreendimento a gente teve apoio dos amigos, da família, a gente não tinha nem rede social. Então era basicamente entre a gente, os mais próximos pedindo doações pra gente” (EA).

A EA, informou que não sabe dizer precisamente quantos são os parceiros que atuam no empreendimento, mas afirma que tem parceria com famílias, amigos e até empresas para que o empreendimento funcione. Um sentimento comum entre os voluntários do EmpA é a continuidade da motivação até os dias atuais:

O que me move em relação ao projeto é justamente essa troca, eu acho que a gente como cidadão dentro da sociedade que a gente vive que é uma sociedade que tem muita falha social, eu acho que é da nossa responsabilidade, vê o outro como extensão também, vê a comunidade como extensão também da nossa casa. Eu acho que me move é isso, é saber que eu tenho condições de viver bem, mas eu também tenho a responsabilidade de ajudar o outro, que não teve essa condição. Então eu acho que através de projetos sociais, mas com atitudes mínimas que a gente pode ter no nosso dia a dia é ajuda a gente se sentir melhor sabendo que o outro também tá bem, como a gente tá né? (EA).

Em face da pandemia do COVID-19, o funcionamento foi alterado no último ano principalmente pela forma de atuação do empreendimento. A partir de então, as cestas básicas passaram a ser entregues uma vez ao mês; a arrecadação de doações, preparação, entrega de sopas e contato físico foram suspensos, tendo levado o EmpA a remodelar a atuação social, convertendo a entrega de sopas para a disponibilização de cestas básicas aos beneficiários, na tentativa de garantir a segurança e saúde de todos durante este período, sem deixar de lado a missão social.

No EmpA, sobre as estratégias utilizadas para alcançar as metas do empreendimento, a EA responde:

Então, nossas estratégias de alcance das metas é pelas redes sociais através de vídeos, através de mensagem, a última que a gente fez foi vídeos com os voluntários, então a gente pensou muito nisso e a gente acaba postando muita mensagem pedindo né, ajudem, ajudem... (EA).

O EmpA afirmou que inova socialmente: “Pra aquela comunidade foi uma inovação porque não tinha como uma instituição que entrasse naquela comunidade e ajudasse como a gente tá ajudando” (EA). A EA também afirma como inovação a rede de padrinhos e madrinhas que realizam doações fixas, implementada no empreendimento e completa:

Mas a gente também já pensou em alguns projetos como: palestras para mulheres no outubro rosa, falar sobre violência doméstica e também em relação aos direitos, então a gente já pensou também nisso, mas a gente ainda não conseguiu colocar em prática esses projetos. (EA).

Questionada sobre o vínculo dos colaboradores, ela disse que não existe colaborador remunerado no empreendimento, pois todos são voluntários e atualmente conta com 30 deles, sem qualquer tipo de capacitação para fazer parte do empreendimento.

A gente tem uma média de 30 voluntários, e da parte administrativa são 6. Então não tem nenhuma qualificação, é a vontade de fazer mesmo. A gente fala que você pode

ajudar de várias formas, então você pode, se você puder ir terça e quarta, você vai terça e quarta. (EA).

Sobre a organização da equipe diretiva do empreendimento e seu enquadramento jurídico, afirmou que é constituída por presidente, vice-presidente, coordenador e tesoureiro, sobre outros cargos afirma ter, mas não lembrava. A respeito do enquadramento jurídico afirma enquadrar-se na condição de associação.

Acerca da articulação da gestão do empreendimento, a EA afirma ter uma gestão descentralizada e articulada:

Ela é descentralizada, mas bem articulada, ela é conversada muito antes, tudo o que a gente pensa em fazer, a gente pensa... pensa no que daria errado, no que daria certo, a gente pensa muito antes de fazer tudo, a gente faz reuniões de se encontrar. (EA).

Quando questionada em relação às dificuldades encontradas na manutenção dos empreendimentos, a EA declara:

A adversidade para manter o funcionamento eu acho que seria isso, a questão financeira. Infelizmente a gente precisa do dinheiro pra fazer muita coisa, então, eu diria que a única da gente no momento seria isso a arrecadação, porque a gente sabe que tá difícil pra todo mundo, é um momento atípico pra todo mundo. (EA).

A pandemia do COVID-19 afetou de forma significativa não só o funcionamento da instituição, mas também as doações. Sobre a redução nas doações, relatou:

De julho pra setembro na verdade, teve uma queda bem significativa, que a gente tentou inovar nessas questões dos vídeos e vão pra televisão, vamos tentar de alguma forma ir recuperar com essa divulgação. No financeiro e a gente pensou em fazer isso: a pessoa faz uma doação fixa, então todo mês eu quero ser padrinho [...], então todo dia 5 eu vou doar 10 reais. (EA).

No EmpA, a principal fonte financeira são as doações, que entram como receita para arcar com as necessidades gerais do empreendimento social. Assim, depende muito da colaboração da sociedade para que funcione. As doações são feitas via boletos, depósitos ou transferência bancária.

#### **4.1.2 Empreendimento Social B**

O Empreendimento Social B (EmpB) tem como sede a cidade de Nossa Senhora da Gloria, interior do estado de Sergipe. O Empreendedor Social B (EB), residia inicialmente na

cidade de Aracaju – SE, mas apenas quando foi transferido a trabalho para Nossa Senhora da Glória, sua cidade natal, que fortaleceu laços com parceiros locais e só então os primeiros passos foram dados rumo à abertura do empreendimento. A ideia do empreendimento surgiu a partir da percepção individual acerca da situação de vulnerabilidade social de crianças e jovens na região do alto sertão sergipano, onde fixou residência após as alterações em seu emprego.

O EB tem 32 anos de idade e possui graduação em Administração. O EmpB está constituído como uma associação sem fins lucrativos, formada por uma equipe diretiva:

A constituição foi mediante reunião... na reunião a gente passou quais seriam os cargos que a gente tem: o presidente, o primeiro e segundo tesoureiro, o secretário, diretor administrativo e nosso conselho fiscal... e aí mediante votação foram escolhidos...dois em dois anos a gente faz uma nova eleição. Porém eu mesmo na primeira fui presidente. (EB).

A associação conta ainda com o apoio da comunidade e do empresariado local para se manter funcionando. Não obstante as mais diversas dificuldades iniciais, dentre elas a formalização do empreendimento por falta de conhecimento, o EmpB teve um impulso com a realização de um torneio de futsal. Quanto ao apoio do poder público, o entrevistado relata que ainda não obteve. Sobre o perfil dos beneficiários, ele respondeu que é bastante diversificado:

Então a ideia é de que a gente não separe as pessoas, não separe as pessoas por classe, não separe as pessoas; por exemplo, por deficiência ou não deficiência, neurotípico ou atípico... enfim, é de que a gente traga todo mundo e que todo mundo seja beneficiado. Até uma criança que tem um pai com uma condição financeira muito alta ele pode ter uma carência de uma determinada área... A gente poder dar um suporte e dar assistência a essa pessoa que inclusive pode ser atingido pelo projeto social futuramente... Ele vai ter essa visão de querer ajudar também. (EB).

O EB quando perguntado sobre os atores envolvidos, responde: “Parte muito por mim sim, mas eu tento... eu tento fazer com que em algum momento isso fique menor, a minha participação seja cada vez menor que em algum momento as partes tomem a frente” (EB).

Atuam com 05 pessoas efetivamente para o funcionamento do empreendimento. E com isso permite que as atividades sejam realizadas para 40 crianças e adolescentes regularmente, além de parceiros eventuais que colaboram também. O EB relata que já tentou contabilizar os parceiros e pontua: “A gente pode contar até 100 pessoas como parceiros indiretos e daqueles que são mais ativos acredito que temos de 5 a 10 pessoas mais ativas, mas que são muitas que podem ajudar” (EB).

Essas pessoas participam de um grupo no aplicativo de mensagens WhatsApp onde são expostas as ações que serão desenvolvidas. O entrevistado deixa claro que não cobra a

participação das pessoas, já que é algo feito por quem realmente tem vontade. Ao ser questionado sobre a criação do EmpB, responde que foi em “[...] 2017. Uma reunião com amigos, a gente começou a pensar em uma forma de fazer tudo aquilo que a gente vinha fazendo de forma mais organizada, de forma mais padronizada” (EB).

Para início das atividades, contou com a ajuda de voluntários, por meio de doações de amigos, de familiares e de pequenas empresas, até a realização do primeiro torneio de futsal, que foi o evento chave de início das atividades do empreendimento. O EB conta que “[...] como uma pessoa sozinha não constrói nada”, e que “[...] a organização é o segredo do sucesso e o empreendimento social conta com a participação de uma equipe diretiva que faz reuniões para decidir as estratégias da associação”.

O torneio de futsal organizado pelo idealizador e fundador do EmpB obteve grande aceitação e teve saldo de caixa muito positivo para dar início às atividades. Foi com o bom aproveitamento do evento que novos patrocinadores da causa social foram levantados e o empreendimento começou efetivamente as atividades.

Questionado, o entrevistado do EmpB afirma que não só acredita que as atividades oferecidas são adequadas para a comunidade local, como também recebe retornos positivos de outras pessoas dizendo que as ações são realmente importantes. O EmpB oferece atividades esportivas tais como handebol, ginástica rítmica e treinamento para goleiros e ainda objetiva oferecer outras novas como meio pelo qual atende o seu público-alvo e tem apoio de uma equipe de 10 voluntários ativos no empreendimento.

Para desenvolvimento das atividades, foi necessário fechar parceria com uma escola da cidade para a utilização de um espaço que comportasse em torno de 40 beneficiários para a realização das atividades esportivas. O EB relata que “[...] o projeto não é dele e sim de todo mundo que queira mudar a realidade de quem precisa”.

O representante do EmpB discorreu sobre a estrutura onde funciona a sua sede, que é a mesma cedida desde o começo por um parceiro do projeto. Ao ser questionado sobre recursos, responde que o recurso financeiro nunca foi um problema, pois ele já tinha um capital de giro arrecadado com o torneio quando do início das atividades, mas, mesmo assim, enfrentou problemas burocráticos, que foram resolvidos após buscar informações com a rede de voluntários sobre o assunto.

Sua maior motivação para a fundação da associação em 2017 estava em “fazer bem ao próximo” (EB), e por isso busca a felicidade, sem interesses próprios: “A minha motivação pessoal seria a busca da felicidade e quando a gente entra em um projeto social muitas vezes a gente ou alguns tem interesses próprios por trás daquilo, o que seria errado [...]” (EB).

O EB relatou que sua motivação está em ajudar as pessoas em situação de vulnerabilidade, pois “a principal necessidade era motivar as pessoas pra agir na prática” (EB). Ele foi objetivo ao falar sobre dificuldades, citando a falta de um imóvel próprio como sede, que serve de apoio para as reuniões, citando ainda outro:

Então a dificuldade foi de entender do que a gente queria, do que a gente precisava, de como seria essa formalização, estudo, conversas e a dificuldade financeira não houve por causa do recurso do torneio, o torneio seria o grande patrocinador, o grande pai do projeto social foi o torneio. (EB).

Ao proceder com a entrevista o entrevistado foi indagado se considera o empreendimento um sonho materializado, ao que responde que o empreendimento é um sonho ainda no início e por isso não o considera materializado. Ao ser questionado sobre em que o EmpB se parece com ele, o EB afirma:

[...] eu vejo muito como uma intenção particular minha de tentar agir em todos os pontos, em cada detalhe, em planejar, em fazer algo bem-feito, em trazer resultados positivos, em fazer mudança na sociedade, é eu acho que essa é a parte mais que se parece comigo. (EB).

Complementa ainda que não considera o projeto como sonho materializado, pois afirma sempre há muito a fazer:

Materializado não ainda, porque como eu falei ele ainda é muito inicial, então ele ainda está na fase de sonho... eu não digo que esse sonho foi algo que sempre esteve dentro de mim... não preciso disso, mas talvez já estivesse aquele sonho, aquela ideia plantada. (EB).

Sobre a oferta de serviços à comunidade, reflete que “é a ideia de ser multidisciplinar, a ideia de ser multiesportivo, é a ideia de união, de fazer as coisas todo mundo junto como um só” (EB).

Diante da pandemia do COVID-19 o torneio precisou ser interrompido ainda faltando 20 categorias entrar na disputa. Dessa forma, o EB viu-se obrigado paralisar as atividades, objetivando resguardar a saúde de todos e cumprir os protocolos governamentais, mas já pensa no futuro em ampliar cada vez mais o projeto social. Ao ser questionado se já pensou em desistir do empreendimento, declara:

Várias vezes, todos os dias a gente acaba pensando é quando a gente abdica de coisas pessoais, família, questões financeiras, acredito que muitas pessoas passam por dificuldades. Quem empreende socialmente passa por dificuldades... enfim são

diversas coisas que pesam um pouco e que a gente acaba pensando as vezes em desistir sim, mas não vamos. (EB).

A princípio, o representante do EmpB externou que ainda não precisou fazer grandes aquisições. Mas no decorrer de sua narrativa revelou que:

A gente consegue sim... muitas vezes é o desconto, um bom desconto, um bom valor, como também às vezes a gente consegue passar para aquela pessoa que eles podem tá nos ajudando, nos financiando pra que a gente possa fazer algo que às vezes não tem tempo de fazer. (EB).

Mesmo com um cenário atual, considera “[...] desafiador e gratificante diante dos acontecimentos mundiais” (EB) pensar em ações que mantenham a visibilidade da instituição e para não deixar seus jovens e adolescentes sem assistência, mesmo à distância.

Sim e nós temos um Instagram que a gente faz as publicações de tudo que a gente faz prática de nossas ideias, de ajuda a outras instituições, de apoio, enfim a gente tenta mediante rede social... Instagram, WhatsApp passar um pouco das nossas atividades, das nossas ideias, do nosso apoio. É isso rede social, e em breve as crianças com os seus fardamentos, vão estar pelas ruas com o seu fardamento publicando nossa logomarca, na sede tem a placa, enfim. (EB).

Relata ainda a superação do projeto diante da situação da pandemia, convidando os professores para ministrar semanalmente aulas teóricas sobre as modalidades esportivas oferecidas em plataformas virtuais.

Acerca das estratégias para alcançar as metas do empreendimento o EB afirma não ter. Sobre vínculo dos colaboradores e qualificação necessária para colaborar com o empreendimento, relata: “Todos são voluntários... não há pessoal remunerado, teria mais dificuldade se tivesse. Mas todos somos simplesmente voluntários, doando os seus conhecimentos e o seu tempo” (EB).

Com bastante entusiasmo, complementa que não é necessário nenhum tipo de qualificação para participar do empreendimento, apenas que a pessoa tenha boas intenções. Também deixa evidente que foram os amigos os primeiros a contribuir com o projeto. Já sobre o enquadramento jurídico, narra que é uma associação sem fins lucrativos e que dessa mesma maneira está no estatuto do empreendimento. Em relação à equipe diretiva do empreendimento, responde: “Os cargos que a gente tem: o presidente, o primeiro e segundo tesoureiro, o secretário, diretor administrativo e nosso conselho fiscal e aí mediante votação foram escolhidos e dois em dois anos a gente faz uma nova eleição” (EB).



O entrevistado do EmpB deixa claro sobre a autonomia dos gestores do empreendimento e o papel do presidente:

É alguém tem que responder pelas pessoas, pela associação, cabe isso ao presidente, então a centralização hoje ela é pra ser um pouco mais firme, mais forte na hora de se manter e de iniciar, começar..., mas que não vejo como necessidade de que isso permaneça por muito tempo. (EB).

Ao questionar o EB sobre a existência de inovações sociais realizadas no EmpB, respondeu que: “A gente inovou, esse seria mais ou menos é a ideia de ser multidisciplinar, a ideia de ser multiesportivo, é a ideia de união, de fazer as coisas todo mundo junto como um só, isso já seria inovador” (EB).

Durante a sua fala ele afirmou também ter inovado sobre a criação de um hino para o empreendimento, escolha do mascote, e inovação com as imagens fazendo marketing, onde acrescenta: “Eu vejo que nosso projeto como imagem é uma coisa também bem inovadora” (EB).

Em relação a prestação de contas, o EB afirma ser mensal e por meio das redes sociais, além de enviado por lista de transmissão:

Existe uma planilha de controle financeiro mensalmente. Apesar que a maioria das pessoas confesso que não procuram, eles não procuram muito essa informação..., mas a gente tem sim tem planilha. Via WhatsApp e Instagram ou quem quiser ver pessoalmente a gente passa... (EB).

Dessa forma, reconhece que possui o prestígio da sociedade, ao obter o reconhecimento de utilidade pública municipal e atribui ao planejamento e organização do EmpB:

[...] e a gente como associação... a gente, por exemplo, já conseguiu utilidade pública municipal e inclusive com essa intenção de tirar as crianças das drogas, ter cuidado pra diminuir o incentivo a prostituição, enfim... o consumo do álcool. A gente já conseguiu essa utilidade então a gente é meio pra que as pessoas possam vir, possam ajudar, possam trazer ideias, possam pensar e eu como administrador eu tenho muito isso nessa questão de planejamento, organização... (EB).

O EmpB com relação a formas e fontes de financiamento possui uma renda reservada adquirida de um torneio realizado pelo empreendimento, mas conta com a colaboração financeira da sociedade no geral, deixando claro em sua narrativa que precisa da doação e da contribuição dos associados para continuar realizando as ações desenvolvidas pelo empreendimento:

É... os associados que podem doar alguma coisa por mês... tem os assistidos que nem todos são carentes financeiramente... de que alguns poderiam doar algo pra que o projeto possa se sustentar e a gente possa atender as crianças carentes e conseguir manter esse produto. (EB).

Finalizando, o EB relata a pandemia do COVID-19 como principal obstáculo às atividades, não tendo problemas com custos e levando consigo o aprendizado:

A pandemia, ela trouxe a oportunidade, ela trouxe a oportunidade de a gente ter automotivação, a cada semana é, a gente convidava um professor pra falar um pouco da história, falar um pouco sobre o projeto. Ela trouxe o sentimento de que a gente tem que ajudar as pessoas um pouco mais forte e criar meios para fazer doações e criar também coisas mais assistenciais. (EB).

#### 4.1.3 Empreendimento Social C

O Empreendimento Social C (EmpC) teve a sua criação em 21 de outubro de 1999, inicialmente em uma pequena casa no centro da cidade de Aracaju – SE e tem como objetivo atender crianças e adolescentes acometidos de câncer. Seu fundador, o Empreendedor Social C (EC) tem 38 anos e possui ensino médio completo.

A constituição da equipe diretiva do empreendimento é formada por três pessoas: presidente, diretora da casa de apoio e diretora financeira. Conta ainda com um conselho fiscal, que recebe relatórios periódicos de um escritório especializado no ramo de empreendimentos sociais para assessoria financeira localizado em Brasília – DF, facilitando assim a prestação de contas à sociedade. Juridicamente enquadrada com uma ONG, também chamada de OSC - Organização da Sociedade Civil, possui o objetivo atual de construir uma sede maior para atender mais pessoas:

[...] a gente precisa arrecadar entorno aí de R\$ 12 a 14 milhões pra construir a nova sede... é um projeto grande... fica ali no fundo do HUSE, do hospital onde eles fazem o tratamento... e a obra tá orçada entre R\$ 12 e 14 milhões de reais, então a gente tem que ter o dinheiro para manter o que a gente tem hoje e o número de crianças não para, as crianças não param de chegar [...]. (EC).

No momento, possui três imóveis alugados, onde funcionam a Casa de Apoio, o Bazar Permanente e o Anexo. Para os próximos anos, tem o desafio de construir a sede própria, orçada em 12 milhões, no terreno doado pelo Governo do Estado de Sergipe em 2011.

O representante do EmpC afirma que a motivação surgiu quando percebeu as pessoas esperando no hospital o transporte para suas cidades no dia após o tratamento. O EC observava as crianças acompanhadas com as seus pais após os tratamentos do câncer e isso foi a sua

motivação inicial para a criação do empreendimento. Diante desta situação, alguns voluntários e posteriores fundadores comoveram-se com a situação que ocorria de maneira periódica, passaram a abrigar estes pacientes e seus familiares em suas casas, sem ao menos conhecê-los. A maioria destes pacientes saíam dos interiores do estado de Sergipe em direção à capital para tratamentos e exames, e não tinham onde ficar enquanto aguardavam o transporte para retorno, sendo que estes procedimentos nem sempre eram realizados no mesmo dia.

Quando o EC percebeu, já apoiava cerca de 06 crianças na sua própria casa, o que o levou à reflexão de que estas famílias precisavam de um espaço mais adequado para este tipo de acolhimento. Afirma sentir-se inspirado pela sua própria família, ao observar sua mãe na realização de trabalhos voluntários, sendo esta sua maior incentivadora ao iniciar as atividades do EmpC sendo necessário para isso, contar com a ajuda da rede de amigos e familiares que decidiram criar o EmpC.

Com o aumento da demanda, manter-se em funcionamento era um desafio, tanto pela falta de espaço quanto pelas dificuldades financeiras impostas, tendo a necessidade de ampliar as atividades de atendimento a este público, passando a atender cada vez mais pessoas, até chegar atualmente a um total de 64 crianças e adolescentes de famílias carentes assistidos com idade entre 0 e 18 anos. A visibilidade do EmpC realiza-se em grande parte de forma online, por meio das redes sociais: “[...] que a gente trabalha muito em redes sociais da instituição, como da própria imprensa que dá destaque para os projetos que a gente desenvolve aqui” (EC).

O EmpC subdivide-se em três partes internas que facilitam sua organização: setor financeiro, pessoal e o de marketing. Atualmente O EC é responsável pelo marketing e comunicação da instituição. Explica sobre sua escolaridade e motivação pessoal:

Eu tenho Segundo Grau Completo. Cara, o amor ao próximo tá no sorriso e o semblante de uma criança com câncer, de uma mãe, sabe? Que encontra aqui na instituição a esperança de ver os seus filhos bem, curados e longe futuramente de um câncer, então é isso que me move. (EC).

Questionado se ele percebe semelhanças entre ele e empreendimento que fundou, responde que a solidariedade e o amor são fatores em comum:

Então eu acho que o amor... o amor, a solidariedade, a compaixão com o próximo, e de todos que fazem esse trabalho, eu acredito que é algo que se parece mais comigo, então é isso a solidariedade e o amor ao próximo. (EC).

Acrescenta ainda que cada um pode fazer a diferença para quem necessita e sofre com o descaso do poder público, evidenciando

[...] a oportunidade de poder fazer tudo aquilo que eu tinha em mente né... de ajudar ao próximo, de arregaçar a manga, ir pra campo, pra lutar né, pelos direitos desses pacientes que tanto sofrem com o descaso do poder público, do poder... seja ele municipal, estadual ou federal e tô aqui até hoje. (EC).

O EC considera as atividades realizadas pelo empreendimento adequadas, bem como sua estrutura de funcionamento. Diz também que depois de mudar de local por três vezes, o empreendimento só trocará de endereço para sua própria sede. Explica:

Era uma salinha pequena... aí tinha uma salinha bem pequena também pra as crianças brincarem... tipo uma brinquedoteca, uma cozinha minúscula... era uma casa bem pequenininha, uma cozinha minúscula, um banheiro e um quarto só isso, só isso ventilação nenhuma era bem assim precária mesmo. (EC).

Completando sua fala sobre adequação das atividades desenvolvidas, faz a seguinte afirmação:

Sim, claro. Eu, é... eu vejo que isso tanto fortalece o trabalho da instituição na causa como você traz a humanização pra dentro da instituição eu acho que através disso a partir do momento que você desenvolve um projeto como esse... você minimiza né... o sofrimento de famílias que são acolhidas aqui na instituição. (EC).

O EmpC atende atualmente em torno de 64 crianças e adolescentes entre 0 e 18 anos que são acometidos de câncer, sendo oriundas de várias cidades do Estado de Sergipe e até de estados vizinhos. Cabe ressaltar que os beneficiários da instituição, vem de situação de pobreza ou extrema pobreza, o que prejudica principalmente o acesso à saúde.

Para o tratamento, desde a consulta até a realização dos exames mais complexos o EmpC conta com a parceria do Hospital de Urgências do Estado de Sergipe (HUSE), seu principal apoiador. Tudo é custeado pelo EmpC. Para dar suporte ao empreendimento, o EC afirma que:

Nós temos 130 voluntários... que trabalham através de projetos, recentemente a gente lançou o voluntário digital, é aquele voluntário que tem bastante seguidores nas redes sociais e aí eles vão tá compartilhando as ações que acontece aqui, é uma forma de propagar bastante aí o nosso trabalho. Nós temos colaboradores... hoje cerca de... se eu não me engano 50 colaboradores remunerados, de carteira assinada, tudo regidos aqui pela CLT porque é o que eu sempre digo: nós somos uma instituição pra sociedade e pra aqueles, pra os acolhidos... para a lei nós somos uma empresa. Então a gente sabe separar muito bem essa questão. (EC).

Apesar de ser otimista, o EC relata que estavam prestes a fechar as portas e encerrar as atividades, pois as contas a pagar sempre são bem maiores do que a receita que entrava no caixa. Diante desta realidade, um artista conheceu a causa e a abraçou, oferecendo uma das suas

apresentações para que toda a arrecadação fosse voltada ao EmpC. Após essa iniciativa, vários outros artistas também fizeram o mesmo, e com este apoio foi possível arrecadar fundos e pagar dívidas, permitindo a continuidade das atividades ali desenvolvidas.

Para manutenção das atividades do EmpC, com o passar dos anos houve a ampliação do telemarketing pelo setor de comunicação, responsável pela captação da maior parte dos recursos da entidade, que são complementados com o bazar mensal e campanhas diversas. O EC discorre sobre a reação da comunidade ao empreendimento:

Aceitou bem né, até porque né como a gente mexe com questão de criança com câncer. Então as pessoas costumam se sensibilizar bastante né com isso que graças a Deus a aceitação da instituição foi muito boa [...] desde o seu início até hoje. (EC).

Ao relatar sobre prestação de contas e reconhecimento/prestígio da sociedade, afirma ter contratado uma consultoria especializada em instituições do terceiro setor, localizada em Brasília – DF e complementa:

A gente faz o balanço do mês e envia pra eles e aí eles fazem lá a contabilidade apresenta no final do ano todo, no início do ano todo o balanço do ano anterior e a gente apresenta ao Ministério Público do terceiro setor né aqui do Estado. (EC).

Ainda em sua narrativa, responde que se sente reconhecido pela sociedade por meio do empreendimento social que participa, por ajudar as pessoas e isso o “fortalece para continuar” (EC):

De fato, você acaba sim, sendo bem-visto né, pela sociedade, lhe olham assim como uma pessoa boa, caridosa né, até brinco aqui com os meus colegas, ah Fred você é um santo, não eu sou um santo não pelo amor de Deus. Até porque eu sou um ser humano, tenho os meus defeitos, não sou perfeito né, tenho os meus defeitos, mas de fato trouxe sim um prestígio muito grande. (EC).

Com o advento da pandemia do COVID-19, os atendimentos no EmpC sofreram modificação em sua forma. O teleatendimento e acompanhamento médico virtual foram implantados, já que as crianças precisam continuar o tratamento, sob pena de comprometê-lo. Este novo processo de atendimento foi implantado de forma satisfatória de acordo com o EC, pois permitiu continuar com os serviços prestados pelo EmpC. Sobre elaboração das estratégias alcance das metas o EC afirma não possuir.

O EC quando questionado a respeito do vínculo de trabalho dos colaboradores com esse empreendimento, responde que conta com o apoio de 50 colaboradores e 130 voluntários, todos cadastrados: “Nós temos 130 voluntários [...] que trabalham através de projetos, recentemente

agora a gente lançou aí o voluntário digital, 50 colaboradores remunerados, de carteira assinada né... tudo regidos aqui pela CLT” (EC).

Afirma ainda sobre a necessidade de qualificações específicas, dada a complexidade do empreendimento que lida diretamente com crianças e adolescentes, além de exigir ser um bom profissional para participar da instituição.

Para o EC, a relação na negociação de preços e prazos não é tão fácil, mas vê a parte positiva nesse sentido:

Ah, sim olha por incrível que pareça dividir até 3 vezes ou pagamento cheio no início do mês... por exemplo as clínicas aqui infelizmente, infelizmente... elas não parcelam exames pra gente. Não parcelam! já tentamos de várias maneiras... tal que por um lado também pra gente até bom porque como a gente não sabe a demanda como vai vir... é como gasolina... você parcela gasolina? você é uma pessoa que anda muito... você só tá criando uma bola de neve, né? (EC).

Quando indagado, o EC tece explicações afirmando que as dificuldades diminuíram em relação ao início, mas não se alteraram. Com a evolução da estrutura e recursos iniciais, houve maior alinhamento dos parceiros com o empreendedor social.

O EmpC conta uma rede de apoio parceira do empreendimento, da qual apenas o setor governamental não faz parte. Explica da seguinte maneira:

Sim, os parceiros rapaz, a sociedade, alguns empresários sergipanos, algumas empresas, nossa... médicos, nós temos médicos que são parceiros aqui da instituição é nós temos profissionais tipo advogados é na área de direito também que são profissionais voluntários, profissionais voluntários da área da saúde, da área de direito. (EC).

Sobre parceiros do projeto relata que a maioria provém da sociedade:

Olha é, as dificuldades eu posso dizer que elas diminuíram né, mas continuam sendo as mesmas. Hoje [...] ele se tornou assim uma instituição assim grande, o número de famílias aumentou, então por mais que a gente tenha o apoio da sociedade a gente sempre precisa arrecadar mais, por quê? Porque pra manter [...] é em torno de R\$ 140 a 150 mil reais por mês, essa 90% disso vêm da sociedade. (EC).

O entrevistado do EmpC narra acerca das dificuldades encontradas e relata dificuldades relacionadas à aquisição da sede, que ainda se encontra em processo de construção e restrições financeiras, pois depende de doações. Lembra e cita as dificuldades encontradas:

A gente não consegue fechar o mês pagando todo mundo né, despesas, então a gente sempre precisa de mais, principalmente agora que a gente precisa arrecadar entorno

aí de R\$ 12 a 14 milhões pra construir a nova sede... é um projeto grande... a obra tá orçada entre R\$ 12 e 14 milhões de reais. (EC).

O EC não considera ainda o empreendimento como um sonho materializado:

Ainda não porque tem a sede que vamos conquistar com fé em Deus eu acho que vai ser conquistado quando a gente é erguer a nossa sede própria, e, abrir as portas pra as pessoas que necessitam do tratamento e para toda a sociedade poder conhecer né esse nosso sonho, esse nosso objetivo. Então ele só será concretizado com isso e com os direitos desses pacientes garantidos de fato no nosso Estado. (EC).

Sobre desistir do empreendimento social, afirma que pensou várias vezes nisso por sentir a ingratidão das pessoas e completa:

Já várias vezes, já pensei justamente pelo o que te falei a pouco a questão da ingratidão a gente sabe muito bem não é fácil você encontrar muitas pessoas que são ingratas, né, por tudo que você já fez né, não que eu sempre digo não é que você faça o trabalho esperando algo em troca, não é isso, mas se é uma das coisas que eu sempre aprendi com a minha mãe é você ser grato a quem sempre lhe ajudou. Independente de como ele te ajudou essa pessoa te ajudou você tem que ser sempre grato a ela. (EC).

Apesar da ingratidão, afirma que é o “reconhecimento que me faz assim, continuar até o último dia da minha vida” (EC). Sobre os apoios recebidos para poder começar o empreendimento social, ele falou que recebeu apoio da família, principalmente da mãe, que ajuda as pessoas há muito tempo e de Deus:

Da minha família, né... minha mãe sempre me apoiou, ela sempre foi uma pessoa que sempre ajudou... também ao próximo... e quando eu mostrei pra ela esse interesse de ajudar... ela me apoiou bastante e o apoio de Deus, né... as orações, eu sou uma pessoa que tem muita fé em Deus, tenho o pensamento bastante positivo. Então a família foi fundamental. (EC).

O EC destaca que, na sua visão, as decisões centralizadas às vezes inviabilizam a resolução de alguns problemas mais simples. Relatou aspectos da gestão utilizada dentro do empreendimento: “Cara... assim... como tudo não é perfeito eu acho ela centralizada, eu acho ela centralizada, acho que ela precisa ser mais articulada, entendeu?” (EC).

Acerca da formação da equipe diretiva e como o empreendimento é enquadrado juridicamente, a instituição é formada por três núcleos: “presidente, diretora da casa de apoio, diretora administrativa financeira e temos o Conselho Fiscal” (EC). Com relação ao enquadramento jurídico afirmou ser uma Organização Não Governamental (OSC), organizada pela sociedade civil, destacando ser uma nomenclatura recente para organizações não governamentais.

O EC afirma ter inovado para atender a comunidade e explicou que foi na “questão da comunicação né... ela nós tivemos que mudar um pouco a comunicação nossa com a sociedade” (EC). A inovação proporcionou que eles contratassem alguém para trabalhar diretamente com o marketing, profissionalizando cada vez mais o seu empreendimento e divulgando as ações realizadas por eles.

O EmpC obtém recursos para seu funcionamento por meio de doação da sociedade, de bazar realizados e da colaboração de algumas empresas. Além dessas ações o entrevistado disse que conta com campanhas feitas por artistas para poder levantar dinheiro. Uma estratégia para ter fonte de renda é executada pela equipe do marketing:

Com o nosso telemarketing né... com o contribuinte... a gente lança proposta da doação a partir de R\$ 20 pra o contribuinte. Tem deles e tem campanhas que a gente realiza, por exemplo, e a gente pede a doação de R\$ 100 e esse contribuinte ele pode.... olha eu quero doar R\$ 100 reais.... posso doar em 3 meses... e aí a gente divide esses R\$ 100 reais nos três meses que ele quer fazer a sua doação. (EC).

Segundo o EC, a pessoa que deseja contribuir com um valor menor pode deixar diretamente na instituição e que não vai buscar por conta do custo de transporte para o empreendimento. Acrescentou que a adversidade atual enfrentada foi a pandemia do COVID-19, segundo ele:

Cara, se eu falar pra você que em termo de funcionamento sim. Agora de sustentabilidade não. Agora, graças à equipe, e a esse cara aí que você tá vendo... Quando veio a questão da pandemia e a gente viu que o negócio tava ficando cada vez pior, fechando tudo, aí a nossa preocupação foi justamente essa... cara se as pessoas começarem a deixar de doar? Se as pessoas começarem a se acomodar com a situação elas vão esquecer e aí a gente vai entrar, vamo (sic) afundar. (EC).

Ele ainda registrou na narrativa que supera essas adversidades com a realização de lives e que ficou tranquilo financeiramente em virtude das doações recebidas.

#### **4.1.4 Empreendimento Social D**

O Empreendimento Social D (EmpD) teve sua fundação em 2007, pelos agricultores cooperados e assentados da reforma agrária e que trabalham com programas do governo federal, além de cultivar para consumo próprio. Enquadrado juridicamente como cooperativa, está localizado na cidade de Indiaroba – SE e tem sua composição formada por agricultores familiares dos assentamentos da região que possuam como atividades principais a produção e



comercialização de produtos alimentícios. Atualmente o EmpD possui 540 cooperados, sendo 400 deles assentados em projetos de reforma agrária implantados pelo Incra naquela localidade.

A Empreendedora Social D (ED) possui 48 anos de idade e ensino médio completo, começou cursos de nível superior, mas não chegou a concluir, atualmente fazendo parte como cooperada. Desde jovem participa de movimentos estudantis, tendo sua realidade alterada com a mudança dos seus pais para Aracaju e assim, passa a acompanhar sua mãe em reuniões de associações.

A entrevistada do EmpD relata sobre sua motivação pessoal ao fundar a instituição: “A história da sociedade em si né... a história de lutar por uma vida melhor, foi o que me motivou né... então eu entrei no movimento social. Pra você ver entrei no final de 1990 e início de 1991. Então assim... já tem muito tempo” (ED).

A ED relata que o empreendimento se parece com ela pois,

assim como é um empreendimento de agricultores familiares e eu moro em uma área rural né, eu sou assentada da reforma agrária né e agricultora, então assim tem tudo a ver comigo né, é produção, é comercialização, a produção que a gente faz comercialização. (ED).

A cooperativa foi fundada com o objetivo de trabalhar cultivando e produzindo no campo. Por meio de parcerias com instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe (Emdagro) e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), conseguiram organizar coletivamente e capacitar seus cooperados a diversificar e produzir toneladas de alimentos para, inclusive, programas do Governo Federal tais como Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

[...] somos agricultores, né? A gente tinha que vender os nossos produtos, né? Então a gente precisava de uma organização que organizasse a questão da produção e da comercialização. Então nós fundamos a cooperativa em 2007. Em 2007 a gente passou 1 ano praticamente estudando cooperativa pra depois fundar. O SEBRAE, na época, foi quem nos ajudou muito, eles vinham todo final de semana porque era quando a gente podia participar do curso, e a gente no final do curso fundou a cooperativa. (ED).

A ideia do EmpD surgiu como alternativa à redução dos custos de produção, com a compra coletiva de insumos tais como defensivos e implementos agrícolas. Seus produtos passaram a escoar pela feira livre do município de Indiaroba – SE, passando logo depois ao status de fornecedores de matérias-primas para algumas indústrias da região. A ED prontamente explica sobre a criação do empreendimento: “Motivação foi a questão mesmo da gente não tinha uma

organização que vendesse os produtos né... nós não tínhamos uma organização política e social né... que organizava os trabalhadores” (ED).

Continuando a entrevista, ela ainda afirma que o enquadramento jurídico do EmpD é de uma cooperativa, sendo a equipe diretiva composta por presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor técnico, diretor comercial e o conselho fiscal, composto de 03 conselheiros efetivos e 03 conselheiros suplentes.

Ela citou que, em relação às pessoas envolvidas na oportunidade da criação do empreendimento, narra:

Então eram os agricultores... grupo... e na época a gente tinha um grupo que eles não são da pesca assim, da colônia de pesca, mas eles começaram, era um grupo que tava organizado e que conseguiram alguns recursos do SEBRAE, pra criar tilápia, então assim a criação do grupo junto com os agricultores foi quem fez a criação da cooperativa (ED).

Sobre as pessoas beneficiadas, a ED relata que “são todos agricultores, a maioria de assentamento de área de reforma agrária: “aqui nós temos áreas de assentamento, nós temos área de colônia.”.

Questionada se recebeu apoio para começar a empreender socialmente, responde que teve

a minha mãe... a minha mãe a gente morava em Aracaju né, assim aracajuana né natural de lá, minha mãe é de Aquidabã, teve que vir pra Aracaju né pra trabalhar, ela e meu pai, e assim... minha mãe ela foi sócia-fundadora da associação da AMABA [Associação de Moradores do Bairro América] e era associação do bairro América. (ED).

Sobre a realização de reuniões do EmpD, afirma que ocorriam a princípio na casa do seu presidente, pois não possuíam uma sede. Após organização e esforços somados, agora ocorrem no assentamento Sete Brejos, município de Indiaroba – SE, na sede da cooperativa. Atualmente tem uma estrutura melhor, mas também é cedida assim como no início. No entanto, recursos financeiros sempre foram o gargalo da instituição, principalmente pelos mais novos, que são desprovidos de renda:

Você tinha que dar a sua cota parte colocar mesmo você dividindo ela em várias partes né, mas você tinha que dar então assim a questão dos produtores até que não né, o produtor sempre tinha de onde, a questão do grupo de jovens era mais difícil, né? (ED).

Dentro do EmpD a gestão é articulada e descentralizada, pois não está apenas nas mãos do presidente. As decisões só podem ser tomadas em assembleia com a colaboração dos demais cooperados do empreendimento social. A equipe diretiva antes era composta a cada dois anos por meio de eleição entre os cooperados, mas os preços altos de registro em cartório e junta comercial, deslocamento dos associados e refeição para todos pelas longas horas de reunião, fizeram com que alterasse a validade da eleição para quatro anos. O estatuto foi alterado por eles, e agora acontece a cada quatro anos, sendo a próxima eleição somente em 2022, pois a última se deu em 2018.

Com o desenvolvimento do EmpD, a renda dos agricultores passou a ser exclusivamente da comercialização de produtos orgânicos, tendo como produto principal o leite de coco e as oleaginosas. A participação em licitações junto a prefeitura local e a outros órgãos é uma das estratégias utilizadas para venda dos produtos.

Para manter o funcionamento do EmpD os cooperados encontraram várias adversidades, dentre eles os recursos financeiros visto que para receber os recursos governamentais precisavam se organizar e ainda, organizar toda a parte burocrática do empreendimento, como atas, estatuto social, registro em cartório, abertura de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), assessoria contábil e jurídica. Neste sentido, foram contratados profissionais como contador e advogado, para que os auxiliem nas questões de contratos e licitações. Para a ED, a situação dentro do empreendimento melhorou graças a estudos sobre como ocorre o funcionamento de uma organização social. Ela relata a importância das atividades pois antes não conseguia progredir com o empreendimento: “Sim, foi muito importante pro crescimento da cooperativa né, a cooperativa saiu da casa do presidente, pra um local, uma sede né, saiu... a gente não vendia quase nada, pra hoje a gente tá vendendo vários produtos” (ED).

Sobre alinhamento de parceiros, a ED relata que possui parceria com empresas e com órgãos públicos, além da comunidade no geral:

É muito parceiro. Assim as principais sempre estão atuando com a gente são pessoal dos SS aí né, SEBRAE, SENAI [Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial] né, questão é... das cooperativas né, incluindo as prefeituras, os agricultores. É... fica difícil contabilizar, mas as vezes a gente recebe estudantes né, que contribui (sic) bastante né? (ED).

Ela enxerga como um dos obstáculos que enfrentou durante a criação do empreendimento a falta de informação inicial sobre o ramo de atuação e a burocracia encontrada, narrando também as dificuldades financeiras como entraves em seu processo de construção:

Então a dificuldade era bastante né, porque você tinha que ter o dinheiro pra administrar né, os papéis, o dinheiro pra deslocamento, e assim... você não tinha uma verba específica até então pra você tirar, porque você ainda não tinha tido as vendas. (ED).

Ela relata que o preço final dos produtos também se torna um desafio, dado seus custos com a logística, pois o deslocamento e transporte são extensos e impactam os preços finais, e para se manterem competitivos nas licitações que participam e na venda direta ao consumidor necessitam reduzir os custos fixos.

Outra dificuldade está nos elevados impostos praticados no estado de Sergipe para o ramo em que atuam. Para amenizar essa situação, começaram a fazer capacitações, estudar o mercado, receber assessoria jurídica de parceiros e traçar estratégias na redução dos custos operacionais.

Sobre preços, a ED faz a seguinte afirmativa:

Preço nem tanto né, porque quando uma licitação é tipo das alimentação (sic) escolar ela vai... ela vai pra licitação... ela já vai com um preço num é... eles fazem um estudo, um estudo entre três orçamentos e tira a média e já coloca o preço, né? (ED).

Acrescentou também que consegue negociar a questão de pagamento junto com órgão financeiro, além de negociar preço de um produto direto com o empreendimento.

Sobre a aceitação do empreendimento, a entrevistada D relata que a princípio as pessoas ficaram com receio, mas depois aceitaram bem “então quando eles viu (sic) que deu certo aí foi que eles vieram entrar né” (ED). E em relação a desistência do EmpD, afirma que nunca pensou nisso, apesar de ter se afastado quando foi secretária municipal de assistência social. “Não, não né sai um pouco de foco quando eu fui ser secretaria da assistência, mas não deixei de ser agricultora né, não deixei de empreender, sempre participava das reuniões da cooperativa não perdi não o foco” (ED).

A pandemia também afetou o EmpD não só alterando o calendário de reuniões, mas também pela escassez de mão de obra para a logística da produção e até mesmo nas ações internas operacionais. Ela reforça a explicação falando da dificuldade na realização das reuniões em 2020 por causa da pandemia do COVID-19, mas afirma estar resguardada por lei.

Sobre a realização de prestação de contas do empreendimento, explica: “Sim, sim, todo ano a gente faz uma reunião ordinária de prestação de conta né... de balanço das atividades que foram feitas durante o ano, e de programação das atividades para o próximo ano né... ano seguinte” (ED).

Durante este período de pandemia algumas ações foram implementadas pelo EmpD, como por exemplo a entrega dos kits de higiene como doação para cada cooperado e palestras virtuais de manejo agrícola.

Em relação a visibilidade, declara ser feita por meio de redes sociais, principalmente pela plataforma do Youtube, porém é algo caro para eles realizarem. Algumas vezes são veiculadas matérias em jornais locais expondo o trabalho do EmpD. Complementa o bloco de perguntas afirmando que possui prestígio perante a comunidade por meio do seu trabalho desenvolvido. A ED, ao ser questionada sobre estratégias afirma não possuir nenhuma definida, mas sobre colaboradores e seus vínculos afirma que “algumas pessoas recebem um pró-labore, uma remuneração é, é, algumas pessoas que trabalha aqui tem MEI [Microempreendedor Individual] né, é recebe através do seu MEI” (ED).

Ela conclui a pergunta acerca das qualificações necessárias ao EmpD dizendo que as funções específicas como contador, advogado e engenheiro precisam de qualificação, mas são contratados apenas quando necessários na prestação de serviços e que os colaboradores do empreendimento necessitam obrigatoriamente ser agricultores.

No EmpD a inovação, segundo a entrevistada, se deu num primeiro momento para o processo de industrialização dos seus produtos. Em seguida, falou que a isenção das taxas também seria uma inovação para ela porque “teve que batalhar pela questão tributária né, a questão tributária ela diz lá que os alimentos fornecidos pela agricultura familiar elas são isentas” (ED).

A ED quando questionada sobre atores envolvidos no empreendimento social, respondeu que “[...] é muito parceiro. Assim... as principais sempre estão atuando com a gente. São pessoal dos SS aí né, SEBRAE, SENAR, questão das cooperativas né, incluindo as prefeituras, os agricultores... fica difícil contabilizar”.

O EmpD tem como fonte de renda as vendas de seus produtos. A entrevistada disse que conta com as licitações de venda de produtos por parte de programas governamentais. Essas são as fontes de recursos para que o empreendimento mantenha seu funcionamento e que a retirada é dividida entre todos os colaboradores.

Em seguida, a ED relata sobre o funcionamento durante a pandemia:

[...] o pessoal daqui os agricultores é... sempre está (sic) na roça, não param de jeito nenhum né, os nossos técnicos é que tinha (sic) que ir com toda proteção né... a gente explicava pra eles que tinha que estar, que estar de máscara, álcool em gel, a gente distribuiu kits né, de álcool gel, de álcool, de... de sabonete líquido, desinfetante né? (ED).

Ela finaliza acrescentando que o EmpD é um sonho materializado: “não é um sonho que se sonha sozinho né... então assim... ele não tem fim né? porque o fim vai sair quando eu morrer né... então enquanto eu puder lutar por esse empreendimento... vou lutar por isso, eu vou fazer tudo por isso” (ED).

Para a ED, dentre as adversidades enfrentadas pelo empreendimento atualmente, responde que “já teve bastante, hoje assim eu acho que é a questão de estrutura, de logística mesmo” (ED).

Agora, os empreendimentos A, B, C e D são analisadas comparativamente com base na descrição efetivada neste capítulo, onde as experiências exploradas permitiram, em relação a cada uma das questões da pesquisa, as conclusões expostas a seguir.

## 4.2 ANÁLISE DOS CASOS

Nesta subseção, a análise comparativa dos casos tem por finalidade identificar e comparar as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise, o processo de criação dos empreendimentos investigados e a forma como os empreendimentos sob análise se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades. É importante salientar que os casos apresentados foram analisados a partir das categorias analíticas previamente definidas no capítulo da Metodologia.

### 4.2.1 Criação dos Empreendimentos Sociais

O propósito dessa seção é analisar comparativamente o processo de criação dos empreendimentos sociais investigados a partir de informações sobre aspectos a criação dos empreendimentos: motivo da criação, ano da fundação, redes e recursos envolvidos, dificuldades encontradas e ambiente físico. Assim, as informações acerca da criação dos empreendimentos em análise foram sumarizadas no Quadro 4:

**Quadro 4** – Resumo do processo de criação dos empreendimentos investigados

ELEMENTOS DE ANÁLISE	CASOS			
	EmpA	EmpB	EmpC	EmpD
<b>MOTIVO DA CRIAÇÃO</b>	▪ Promessa do marido	▪ Ajudar pessoas	▪ Perceber a necessidade das pessoas	▪ Lutar por uma vida melhor
<b>ANO DA FUNDAÇÃO</b>	▪ 2017	▪ 2017	▪ 1999	▪ 2007

<b>REDES E RECURSOS ENVOLVIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Parceria empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reserva inicial</li> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Parceria empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Bazar</li> <li>▪ Parceria empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cota parte dos associados</li> <li>▪ Venda de produtos orgânicos</li> </ul>
<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome da instituição</li> <li>▪ Logística para buscar doações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Falta de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de espaço</li> <li>▪ Dificuldade financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracia</li> <li>▪ Dificuldade financeira</li> <li>▪ Falta de informação</li> </ul>
<b>AMBIENTE FÍSICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui sede adequada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui sede adequada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui sede dividida em 3 imóveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui sede adequada</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Acerca da criação dos empreendimentos sociais, Mair e Marti (2006) destacam que estes têm como objetivo principal alterar os arranjos sociais e/ou econômicos que não promovem satisfatoriamente as necessidades básicas de um grupo populacional. Contemporaneamente, o empreendedor social torna-se agente revelador e impulsionador do desenvolvimento econômico da sociedade, com visão de desenvolvimento do capital humano e sugerindo soluções para problemas sociais (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2017).

Como verificado no Quadro 4 todos os empreendimentos com exceção do EmpA tiveram a intenção inicial de alterar o arranjo social da localidade onde foram instalados. Driver (2016) afirma que as intenções são as maiores promotoras do comportamento de empreendedores sociais.

Em relação ao ano de fundação, todos os empreendimentos possuem no mínimo 4 anos de criação e permanecem atendendo necessidades básicas existentes a nível local. Isso ocorre devido à natureza desses empreendimentos, a qual priorizam o atendimento às demandas sociais não contempladas a contento pelo governo (MAIR; MARTI, 2006). Oliveira *et al.* (2016) afirmam que os empreendimentos sociais costumam ser resultantes do individualismo, característico do sujeito pós-moderno, além da negligência do Estado em não promover intervenções que combatam a pobreza e a exclusão social.

A observação dos empreendimentos sobre o desajuste local em relação ao seu público-alvo, encontra abrigo no que afirma Alves *et al.* (2018). Após observação e análise, buscaram meios de enfrentamento ao problema (reunindo parceiros, levantando recursos financeiros com o torneio organizado) para promoção de impacto social local, obtendo dessa forma resultados satisfatórios das ações implementadas.

Com exceção do EmpD, todos os empreendimentos analisados possuem parcerias com empresas da região, que deram suporte à criação deles. Quando se analisa redes e recursos envolvidos, Alves *et al.* (2018), afirma que as parcerias, sendo públicas ou privadas, precisam

estar alinhadas ao propósito do empreendimento sob pena de danos às atividades organizacionais e, conseqüentemente, de quem se beneficia dessas organizações. Por fim, percebe-se que a troca de informações e conhecimentos por meio das redes de relações sociais auxiliaram a criação dos empreendimentos estudados e na alocação de seus recursos, o que facilita as ações coletivas com confiança e reciprocidade (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018).

Quando questionados acerca das dificuldades enfrentadas no processo de criação dos seus empreendimentos, os EmpB e EmpD apontaram nas suas narrativas a falta de informação como dificuldade inicial quando da criação das organizações. Já os EmpC e EmpD alegaram dificuldade financeira para começar os empreendimentos. O EmpA é mantido de doações e o EmpB, no ato da criação, promoveu um torneio e arrecadou fundos que serviram de reserva para a abertura; assim não visualizaram a questão financeira como obstáculo para iniciar o empreendimento. Além disso, apenas o EmpA apontou a dificuldade com o nome do empreendimento, e a logística para busca das doações. O EmpB também apontou dificuldades na formalização e o EmpC afirmou a falta de espaço como dificuldade inicial.

No que se refere às dificuldades no processo de captação de recursos financeiros para a abertura do empreendimento, Kraus *et al.* (2017) afirmam a importância desses recursos em quantidade suficiente para que os impactos do projeto sejam sentidos em larga escala. Para que os empreendimentos sob análise criem valor social, necessitam dos recursos financeiros. Apesar de ter como causa principal do ES a missão social, as organizações necessitam de recursos financeiros na realização dos projetos para que gerem conseqüentemente impactos em larga escala.

Alves *et al.* (2018) afirmam que a criação dos empreendimentos sociais necessita de uma relação de entendimento entre os atores incluídos no processo. O funcionamento do ES, ao promover o desenvolvimento social e local exige, além de recursos de forma ampla, um compasso acertado entre seus objetivos e comunidade na qual estão inseridos

No mais, é possível inferir que, com a criação dos EmpA, EmpB, EmpC e EmpD abrem-se novos campos de atuação social localmente, onde puderam oferecer e impulsionar o mercado ao viabilizar condições aos indivíduos de exercer uma atividade que gere renda e impacte de forma local. Acerca do ambiente físico onde foram criados os ES, é comum a todas as narrativas a afirmação de que as atividades oferecidas nele são adequadas à comunidade. Alguns ainda trabalham com a estrutura física adaptada, outros possuem a sede em imóveis alugados/cedidos em virtude da dificuldade financeira que sofrem (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018; CARMONA; MARTENES; FREITAS, 2018).



#### 4.2.2 Manutenção dos Empreendimentos Sociais

Nessa seção, de forma comparativa, investigou-se como os empreendimentos sob análise se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades. As adversidades enfrentadas por empreendimentos sociais são inúmeras, a exemplo da dificuldade na sensibilização de parceiros, ausência de estrutura, escassas fontes de financiamento (doações, repasse governamental, lucro), dentre outras (MOURÃO, 2017).

No Quadro 5, resumem-se os elementos que justificam, em parte, como são mantidos os empreendimentos sociais sob análise:

**Quadro 5** – Resumo da manutenção dos empreendimentos investigados

ELEMENTOS DE ANÁLISE	CASOS			
	EmpA	EmpB	EmpC	EmpD
<b>INOVAÇÕES SOCIAIS</b>	▪ Possui	▪ Possui	▪ Possui	▪ Possui
<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	▪ 06 diretos ▪ 30 indiretos	▪ 05 diretos ▪ 100 indiretos	▪ 06 diretos ▪ Não consegue contabilizar indiretos	▪ 08 diretos ▪ Não consegue contabilizar indiretos
<b>NICHO DE NEGOCIAÇÃO</b>	▪ Encontrou e atua	▪ Encontrou e atua	▪ Encontrou e atua	▪ Encontrou e atua
<b>GESTÃO ARTICULADA</b>	▪ Descentralizada e articulada	▪ Centralizada	▪ Centralizada	▪ Descentralizada e articulada
<b>FORMAS E FONTES DE FINANCIAMENTO</b>	▪ Doações	▪ Reserva financeira ▪ Doações	▪ Doações	▪ Mensalidades dos associados ▪ Venda de produtos orgânicos

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Ao abordar a segunda categoria analítica que trata sobre manutenção dos empreendimentos sociais, os empreendimentos foram analisados a princípio sob a ótica da inovação social. Todos os empreendimentos entrevistados afirmaram inovar socialmente: o EmpA afirmou inovar com sua chegada e trabalho na comunidade, além do método de doação com a criação da rede de padrinhos e madrinhas. O EmpB inova por meio da sua multidisciplinaridade de atuação, além do marketing aplicado com criação do hino, mascote e imagem. O EmpC inova por meio do processo de comunicação com o público e do marketing realizado por meio de artistas famosos, telemarketing, bazar e *lives*; o EmpD com o processo de industrialização dos produtos da instituição e com a isenção da tributação sobre os produtos.

Percebe-se que todos os empreendimentos adotaram formas criativas e inovadoras para o local em que decidiram instalar-se. Tanto a inovação quanto a criatividade são centrais para

a superação de problemas encontrados onde esses empreendimentos foram instalados. Por ser fator diferencial no processo de manutenção dos empreendimentos sociais, além dos recursos econômicos, a inovação viabiliza tanto o financiamento deles, quanto a troca de informações sobre tecnologia e criatividade (ALVES *et al.*, 2018; MUNOZ; KIBLER; 2016).

Quanto ao número de parceiros envolvidos de forma direta na manutenção do empreendimento, foram encontrados números bastante próximos. A EA e o EB até conseguem contabilizar o número de parceiros indiretos, mas o EC e a ED não conseguem estimar. De toda forma, eles constituem-se peça-chave na manutenção dos empreendimentos, ao coordenar esforços e estratégias de transformação social, tendo de forma prévia alinhado suas fontes de financiamento (doações, repasse governamental, lucro) à sua proposta de empreendimento social (MOURÃO, 2017).

Em todos os relatos analisados os empreendimentos A, B, C e D se mostram bastante aptos a negociação. Villar, Rese e Roglio (2019) falam da importância do nicho de negociação para os ES. Ele acontece entre as organizações envolvidas, evitando a ruína do empreendimento e, a partir dessa relação, há construção de confiança e mobilização de meios financeiros para viabilidade no mercado em que estão inseridos.

No caso do nicho de negociação do EmpA, a entrevistada cita a transparência como fator facilitador para a negociação de preços e condições e assim afirma conseguir manter o empreendimento. No EmpB, ocorre de forma ainda simples por não ter feito grandes aquisições, mas para o que precisa, consegue negociar com descontos e até mesmo doações inteiras. Com o EmpC, afirma ter dificuldade com o processo, mas vê como positivo o fato de não conseguir parcelar ou postergar o pagamento para não criar obrigações financeiras maiores a longo prazo. O EmpD afirma estudar preços antes de estabelecer os seus e negociar condições favoráveis direto com o setor financeiro dos órgãos em que participa de licitações ou nas empresas em que fornece seus produtos.

A realidade encontrada ao analisar comparativamente o elemento de gestão articulada é que, nos EmpA e EmpD, eles conseguem ter uma gestão descentralizada e articulada. Já os EmpB e EmpC possuem gestões centralizadas e engessadas. Acerca disso, Lacerda, Martens e Freitas (2016) enfatizam que com uma gestão bem articulada, estratégias são construídas para angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a realidade local. A partir dessa constatação, infere-se que os EmpA e EmpD possuem maior facilidade na manutenção dos seus empreendimentos pela construção da estratégia como benefício da articulação de suas gestões. Ao contrário disso, os EmpB e EmpC, como consequência da gestão centralizada e engessada, tem maior dificuldade ao angariar recursos e assim, consequentemente, fazer a

manutenção de sua instituição, visto que também dependem deles para continuar suas atividades.

Um dos mais importantes desafios dos empreendimentos sociais está em sustentar o equilíbrio das preocupações financeiras com as sociais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Sobre formas e fontes de financiamento, verificou-se que todos os empreendimentos em estudo, EmpA, EmpB, EmpC e EmpD encontram-se distantes do desejado na obtenção de vantagens competitivas em relação aos empreendimentos com fins lucrativos. Elas criam valor social formulando soluções sustentáveis para diversas questões sociais e são muito diferentes do valor econômico comumente praticado. Dependem em grande parte dos subsídios, doações e voluntários, o que naturalmente torna a jornada dos empreendedores mais difícil, mas possível quando analisada com as lentes da teoria do paradoxo apresentada em Smith *et al.* (2012) que aborda a existência de elementos contrapostos e ao mesmo tempo integrados que, existindo simultaneamente, persistem ao longo do tempo e auxiliam o gerenciamento de demandas conflitantes (DEES, 2001; TIAN; SMITH, 2014; GAIOTTO, 2016).

Mesmo com a pandemia do COVID-19, as quatro organizações em estudo não pararam suas atividades, ainda que a maioria tenha sentido dificuldades na execução dos serviços habituais. Além dos obstáculos econômicos e sociais, contrapostos em suas naturezas, mas inerentes aos empreendimentos sociais, pois buscam finalidades diferentes, Kenny, Haugh e Fotaki (2020) afirmam que a coexistência de impedimentos estimula o empreendedor social em seus aspectos cognitivos dentro dessa dinâmica e os fazem perseverar em seus esforços. E assim acontece com as organizações EmpA, EmpB, EmpC e EmpD desta pesquisa: todos contam com parcerias internas e externas e assim fazem a manutenção dos seus empreendimentos sociais. A teoria do paradoxo apresentada em Smith *et al.* (2012) foi confirmada pela existência de elementos contrapostos e ao mesmo tempo integrados que funcionam simultaneamente e levam à persistência ao longo do tempo, auxiliando o gerenciamento de demandas conflitantes. Por fim, a coexistência de impedimentos estimula o empreendedor social em seus aspectos cognitivos dentro dessa dinâmica e os fazem resilientes para perseverar em seus esforços.

#### **4.2.3 Identidades dos Empreendedores Sociais**

Nesta seção abordam-se as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise. Aqui interpretam-se as identidades dos quatro empreendedores sociais entrevistados. Inicialmente foram comparadas as Identidades Pessoais, para depois prosseguir com as Identidades Sociais e em sequência serem comparadas com as Identidades Organizacionais.

#### 4.2.3.1 Identidade Pessoal

Diretamente relacionada ao desenvolvimento psicológico de cada indivíduo, a identidade pessoal busca a definição do indivíduo, sobre como se autocompreende e autoconstrói a partir de suas ações, que estão sempre em transformação para conhecer-se melhor (MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019).

Atentando-se à literatura da área e a definição operacional acima salientada, as identidades pessoais dos entrevistados foram comparadas com o auxílio das seguintes informações: nome, idade, escolaridade, o que os motivam a empreender socialmente, como se identificam com os empreendimentos, o quanto o sonho de empreender é real, situações em que pensaram em desistir e apoios iniciais. Todas essas informações foram utilizadas como *prox*i para assim interpretar as identidades individuais dos empreendedores sociais entrevistados.

Dessa forma as Identidades Pessoais dos entrevistados foram sumarizadas no Quadro 6:

**Quadro 6** – Resumo das Identidades Pessoais dos empreendedores sociais

	EmpA	EmpB	EmpC	EmpD
<b>IDADE</b>	▪ 32 anos	▪ 32 anos	▪ 38 anos	▪ 48 anos
<b>ESCOLARIDADE</b>	▪ Doutorado	▪ Graduação	▪ Ensino Médio	▪ Ensino Médio
<b>MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER SOCIALMENTE</b>	▪ Troca de experiências ▪ Comunidade como extensão de sua casa ▪ Percepção de falha social ▪ Ajudar o outro	▪ Busca da felicidade ▪ Ajudar pessoas ▪ Motivar pessoas	▪ Comoção ao próximo ▪ Amor	▪ Lutar por uma vida melhor
<b>IDENTIFICAÇÃO COM O EMPREENDIMENTO</b>	▪ Alegria ▪ Leveza	▪ Ação em detalhes ▪ Planejamento ▪ Agente de mudança	▪ Amor ▪ Solidariedade ▪ Compaixão	▪ Agricultora
<b>CONSIDERA COMO SONHO REALIZADO</b>	▪ Sim	▪ Não	▪ Não	▪ Sim
<b>SITUAÇÕES EM QUE PENSARAM EM DESISTIR</b>	▪ Nenhum momento	▪ Várias vezes ▪ Dificuldades pessoais ▪ Questões financeiras	▪ Várias vezes ▪ Ingratidão	▪ Nenhum momento
<b>APOIOS PARA INICIAR OS EMPREENDIMENTOS</b>	▪ Amigos ▪ Família	▪ Amigos ▪ Família ▪ Empresas	▪ Família ▪ Deus	▪ Família

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Observa-se, pelo quadro comparativo (Quadro 6), proximidade na idade dos empreendedores sociais entrevistados. Eles possuem entre 32 e 48 anos de idade, já tendo passado pelo período de composição do eu, efetivando-se na formação da identidade reconhecida atualmente e tendo o círculo social que os cercam como influenciador na formação da identidade pessoal (DUBAR, 1996; MAFFESSOLI, 1996; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Em relação a escolaridade, ambos os EC e ED possuem a mesma, tendo estudado até o ensino médio. O EB possui graduação e a EA chegou até o doutorado. Essa diferença de escolaridade encontrada no campo da pesquisa pode ser explicada a partir da identidade pessoal quando da construção do conhecimento, que ocorre de maneira diferente em cada indivíduo, em virtude das diferentes vivências e identificações entre si e o meio em que estão inseridos, aliado a suas ambições pessoais (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Não houve consenso de respostas entre as narrativas do EA, EB, EC e ED no que se refere à motivação de empreender socialmente. A primeira citou como motivação a troca de experiências, a comunidade considerada como extensão de sua casa, a percepção de falha social e a necessidade de ajudar o outro. O segundo entrevistado revelou que empreende socialmente motivado pela busca da felicidade, necessidade de ajudar pessoas e motivá-las. O terceiro motivou-se a empreender socialmente depois de comover-se e passar a amar ao próximo. A quarta entrevistada revelou lutar por uma vida melhor.

A identidade pessoal dos empreendedores analisados, sempre em constante aperfeiçoamento, possui características de desempenho diversificado devido ao meio social do indivíduo (PLACER, 1998); neste meio estão suas próprias organizações. Elas também contribuem para a formação dessa identidade e isso foi possível verificar nos relatos. EA, por exemplo, afirmou que a alegria e leveza dela assemelham-se com o empreendimento por ela gerenciado. O EB identificou-se com a ação pelos detalhes, planejamento e por ser agente de mudança social. Já o EC revelou que o amor, a solidariedade e a paixão presentes na atmosfera do EmpC também faz parte das suas características pessoais. Por fim, a ED afirma que assim como o EmpD, possui uma relação muito próxima com a agricultura.

Questionados se consideram o ES como sonho realizado, o EA e o ED responderam positivamente. Diferente deles, o EB e o EC responderam negativamente; visto que seus empreendimentos ainda não estão da forma que idealizaram. Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) afirmam que a identificação pessoal entre o indivíduo e o meio acontece a partir de sua inserção nele e de suas ambições. Assim, com os sonhos realizados (ambição dos entrevistados), a identidade pessoal do EA e do ED passam a melhor assimilar o meio onde atuam.

Nas narrativas sobre as situações em que pensaram em desistir, as EA e ED foram convergentes ao responder que nunca pensaram em desistir dos empreendimentos que criaram. Diferente delas, os EB e EC afirmaram que por diversas vezes pensaram em desistir dos empreendimentos, seja por ingratidão, como afirmado pelo EC ou por dificuldades pessoais e financeiras, como dito pelo EB.

Acontece que a realidade mercadológica do ambiente onde os empreendimentos sociais estão inseridos, afeta de forma significativa a persistência daqueles que empreendem socialmente, pois os empreendedores sociais dependem em grande parte de subsídios, doações e voluntários, o que tende a ser muito mais difícil sua sustentação (DEES, 2001).

Para os empreendedores sociais, torna-se desafiador harmonizar a construção das identidades, visto que precisam definir aquilo que realmente são e aquilo que as outras pessoas desejam que eles sejam. O modelo social possibilita a identificação, a autoanálise e autoaceitação a partir da interação com os demais indivíduos e do meio em que se inserem. (CLÓVIS; EROS, 2001; BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

Acerca dos apoios iniciais na criação dos empreendimentos, é comum a todos os empreendedores a resposta do recebimento do suporte familiar. A EA afirmou ter suporte do seu marido, o EB relata ter recebido apoio dos pais, o EC e ED das suas mães. Boulard e Lanz (2007) fortalecem o papel da família na formação da identidade pessoal. A respeito disso, a memória das vivências familiares tem grande contribuição na constituição da identidade pessoal, pois armazena todos os seus pensamentos e afetos e representa o próprio indivíduo como ele realmente é e está, não separando suas emoções, com uma interligada a outra (CANDAU, 1998). O papel familiar na criação dos ES foi percebido fundamental, visto que colaborou cognitivamente, socialmente e afetivamente com esses indivíduos; esses aspectos acabam por impactar na formação das identidades pessoais desses empreendedores.

#### 4.2.3.2 Identidade Social

Estudos psicológicos afirmam que diversos aspectos da sociedade resultam na constituição da Identidade Social, composta por pertencimento a um grupo social, tanto por cultura quanto por afinidades diversas, sendo este o meio que diferencia um grupo dos demais (MACHADO, 2003).

A partir da literatura da área e da definição operacional acima salientada, as identidades sociais dos entrevistados foram interpretadas com o auxílio de informações sobre aspectos sociais dos empreendimentos investigados, a saber: reação da comunidade ao empreendimento,

perfil dos beneficiários, visibilidade do ES nos meios de comunicação, prestação de contas, reconhecimento ou prestígio dos empreendedores pela comunidade. Todas essas informações foram utilizadas como *proxi* para definir as identidades sociais dos empreendedores entrevistados. Assim, as Identidades Sociais dos entrevistados foram sumarizadas no Quadro 7:

**Quadro 7** – Resumo das Identidades Sociais dos empreendedores entrevistados

	EmpA	EmpB	EmpC	EmpD
<b>ACEITAÇÃO DO EMPREENDIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bem aceito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunidade apoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade aceitou muito bem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A princípio, receio</li> <li>▪ Com o bom andamento, boa aceitação</li> </ul>
<b>PERFIL DOS BENEFICIÁRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 200 crianças</li> <li>▪ 120 adultos</li> <li>▪ Maioria mulheres e analfabetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 40 crianças e adolescentes</li> <li>▪ Todas as classes sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 64 crianças e adolescentes</li> <li>▪ Beneficiários de 0 a 18 anos em pobreza ou extrema pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 540 cooperados</li> <li>▪ 400 deles assentados da reforma agrária</li> </ul>
<b>RECONHECIMENTO OU PRESTÍGIO JUNTO À COMUNIDADE/ SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui</li> <li>▪ Atribui às boas ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui</li> <li>▪ Atribui ao planejamento e organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui</li> <li>▪ Atribui à bondade, caridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui</li> <li>▪ Atribui ao trabalho desenvolvido</li> </ul>
<b>VISIBILIDADE DOS PROGRAMAS DESENVOLVIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes sociais</li> <li>▪ Participações em programas de TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes sociais</li> <li>▪ Placa</li> <li>▪ Lista de transmissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Telemarketing</li> <li>▪ Campanhas nas redes sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes sociais</li> <li>▪ Jornais locais</li> </ul>
<b>PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza com membros do ES, doadores e empresas parceiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza mensalmente</li> <li>▪ Exposta nas redes sociais e lista de transmissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza anualmente</li> <li>▪ Apresentado ao MP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza anualmente</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Em todos os empreendimentos investigados, a aceitação da sociedade frente a proposta social foi positiva. A constituição da identidade social está estreitamente vinculada a sensação de pertencimento a um grupo, resultado da relação entre aspectos psicológicos e da sociedade (MACHADO, 2003). Quando a sociedade aceita o empreendimento é fruto da adaptação do indivíduo que empreende socialmente, ele atenua suas subjetividades para ser aceito em virtude da sua necessidade de pertencimento e assim conceitua tanto a si mesmo quanto ao outro (DUBAR, 1996).

Ao analisar o perfil dos beneficiários atendidos pelas instituições, apesar de realidades diferentes, é comum a todos os empreendimentos um perfil de indivíduos atendidos com fragilidades econômicas, financeiras e de natureza social. A identidade social de um indivíduo

é construída por meio da interação com vários grupos sociais. Os beneficiários dos projetos sociais à medida que modelam suas identidades sociais, promovem as identidades sociais dos entrevistados. Os indivíduos que interagem dentro das ES sob análise, inclusive seus gestores, fazem parte de um grupo que se identifica por questões sociais; essa condição os une. Eles reconhecem-se uns nos outros; isso em decorrência da identidade social que possuem. Mesmo se reconhecendo no outro, esses indivíduos são seres distintos, diferentes (BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

O componente valorativo da Identidade Social dos entrevistados foi encontrado aqui. Esse componente está vinculado à forma como, na percepção da pessoa, seu grupo social é valorizado, reconhecido por outros grupos. Essa percepção pode ser positiva ou negativa, revelando tanto o valor e o prestígio do seu grupo social quanto a crítica dos demais grupos (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

O reconhecimento social desses empreendimentos, e por consequência, dos gestores que ali atuam e do grupo social que ali se formou é salientado pelos entrevistados. Os entrevistados percebem que, dentre outros fatores, o reconhecimento da sociedade é fruto da atitude bem-intencionada e da caridade prestada pelos empreendimentos sob análise. Em suma, todos eles foram encontrados em situação de prestígio/reconhecimento pela atuação junto à sociedade inferindo-se, dessa forma, que são percebidos como relevantes no contexto em que atuam.

A notoriedade dos empreendimentos sociais A, B, C e D são fruto da identidade social exposta e da sua participação efetiva no contexto em que está inserido, além da coerência exposta nas redes sociais (DRIVER, 2016). A manutenção da identidade positiva acontece, nesse caso, quando a comparação positiva que o indivíduo faz de grupos aos quais se vincula é satisfatória, do contrário ele deixa de participar do grupo e busca vinculação em outros (MACHADO, 2003).

Restou evidente na análise comparativa o papel dos meios de comunicação para divulgar os projetos desenvolvidos pelos empreendimentos, como sendo um meio de chamar a atenção da sociedade para as suas atividades. As redes sociais são utilizadas em todos os empreendimentos sociais em análise (EmpA, EmpB, EmpC e EmpD) para viabilizar a visibilidade que necessitam. No EmpA e EmpD, além das redes sociais também possuem acesso a participações em programas de televisão como meio de visibilidade; já o EmpB utiliza além disso, a exposição de placas indicativas do projeto e conteúdo em listas de transmissão de aplicativos de mensagem instantânea; o EmpC reforça sua visibilidade também com o telemarketing.



Todos os empreendimentos investigados apresentaram respostas positivas para o questionamento feito quanto à prestação de contas, ainda que com periodicidades diferentes. Os respondentes apresentam preocupações relacionadas à transparência da instituição para que, nem ela e nem seus gestores, caiam em descrédito com a sociedade, parceiros e demais instituições que os apoiam; evitando assim, a sua ruína. Mais uma vez o componente valorativo pode ser aplicado aos empreendimentos em questão, pois são fortemente motivados para que os membros do grupo adotem comportamentos geradores de uma percepção positiva, tais como prestação de contas publicada mensal ou anualmente e individualmente, quando é o caso (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

#### 4.2.3.3 Identidade Organizacional

A identidade organizacional, composta pelos integrantes da organização e seus grupos, é baseada na maneira como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais, por meio do relacionamento das diversas identidades que a compõem (MORGAN, 1996).

Partindo definição operacional de identidade organizacional, aqui foram analisadas comparativamente as identidades organizacionais dos entrevistados com o auxílio de informações sobre aspectos organizacionais do empreendimento: estratégias para alcançar metas, vínculo do colaborador, qualificações para trabalhar no empreendimento, composição da equipe diretiva e enquadramento jurídico. Todas essas informações foram utilizadas para interpretar as identidades das organizações investigadas. Assim, as Identidades Organizacionais dos entrevistados foram sumarizadas no Quadro 8:

**Quadro 8** – Resumo das Identidades Organizacionais dos empreendedores entrevistados

	<b>EmpA</b>	<b>EmpB</b>	<b>EmpC</b>	<b>EmpD</b>
<b>ENQUADRAMENTO JURÍDICO</b>	▪ Associação	▪ Associação	▪ Organizações da Sociedade Civil – OSC	▪ Cooperativa
<b>COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DIRETIVA</b>	▪ Presidente, vice-presidente, coordenador e tesoureiro	▪ Presidente, primeiro e segundo tesoureiro, secretário, diretor administrativo e conselho fiscal	▪ Presidente, diretora da casa de apoio, diretora administrativa financeira e conselho fiscal	▪ Presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor técnico, diretor comercial e conselho fiscal
<b>VÍNCULO DOS COLABORADORES</b>	▪ Apenas voluntários	▪ Apenas voluntários	▪ 50 colaboradores remunerados ▪ 130 voluntários	▪ Alguns colaboradores recebem pró-labore

<b>ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR METAS</b>	▪ Redes sociais	▪ Parceria com escola da cidade	▪ Telemarketing	▪ Parceria com a prefeitura local
<b>QUALIFICAÇÕES PARA TRABALHAR NO EMPREENDIMENTO</b>	▪ Não necessário	▪ Não necessário	▪ Possui algumas específicas	▪ Possui algumas específicas

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Conforme visto no Quadro 8, todas as organizações objeto desse estudo encaixam-se no conceito adotado pela rede de universidades ibero-americanas *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN). Sendo o EmpA e EmpB classificados como associação, o EmpC como OSC e o EmpD, cooperativa. Como oposição ao conceito tradicional de empreendedorismo que implica na distribuição de lucros, os EmpA, EmpB, EmpC e EmpD encaixam-se na descrição de Yunus (2008) sobre empreendimento social, que combina a maximização do impacto socioambiental positivo e da sustentabilidade econômico-financeira em substituição a maximização de lucros pelo benefício social.

No tocante a composição da equipe diretiva, foi observado que todos os empreendimentos possuem estruturas semelhantes de organização, mas apenas o EmpA não possui um conselho fiscal. Pela coexistência de múltiplas identidades dentro das organizações, aqui identifica-se que os empreendimentos EmpB, EmpC e EmpD possuem predominância de identidade organizacional de ordem superior em virtude de ter sua estrutura de referência associada à missão e pressupostos básicos da organização. Apenas ao EmpA aplica-se a identidade organizacional de ordem inferior, visto que predominantemente evidencia as identidades locais e tem ligação com grupos de trabalho homogêneos na promoção de objetivos comuns (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

As múltiplas identidades compartilhadas entre grupos e categorias do ambiente das organizações como as que foram analisadas acima, não impedem que aconteçam contradições e ambiguidades durante a existência da organização, que pode variar suas representações e valores compartilhados entre os diversos atores organizacionais. Resultam também da ligação entre indivíduos e a organização, que relacionam cultura e imagem para fortalecer e diferenciar sua organização das demais (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008; GIOIA; HAMILTON, 2016).

Como evidencia o Quadro 8, o EmpA, EmpB, EmpC e EmpD possuem estratégias de alcance de metas para a organização social. Percebeu-se que, na maioria dos casos, não existem muitas e nem audaciosas estratégias dentre as citadas pelos entrevistados. As estratégias citadas parecem apenas serem em número suficiente para tentar alcançar a meta mais prioritária

daqueles empreendimentos: sobrevivência. Como afirmam Lacerda, Martens e Freitas (2016), elas se fazem importantes ao possibilitar a captação de recursos para que sejam transformados em benefícios sociais voltados para a realidade local. As diferenças entre as organizações sociais estudadas são destacadas por meio da identidade organizacional assumida, sendo as estratégias imprescindíveis para que se transformem e mantenham-se operacionais (RANZAN; PASQUALOTTO; SOUSA, 2019).

O fato de os empreendimentos sociais possuírem estratégias, reflete diretamente em sua execução, permitindo uma análise de gerenciamento de recursos melhor, além de minimizar riscos na alocação de recursos (ALVES *et al.*, 2018; CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2018). Nos casos analisados, é válido salientar que os EmpA e EmpC possuem estratégias diretas e reconhecem essa condição, já os EmpB e EmpD sequer reconhecem o que fazem como estratégias.

O EB e a ED a partir de suas narrativas relatam não se utilizarem de estratégias, mas de fato, as praticam. O EB, por exemplo, relatou da parceria que fechou com uma escola da cidade para utilização do espaço que comportava os seus beneficiários, do torneio que organizou para dar início às atividades e das aulas teóricas sobre as modalidades esportivas durante o isolamento social na pandemia do COVID-19. A ED, por sua vez, viabilizou a participação em licitações junto a prefeitura local para venda dos produtos, contratou especialistas para organizar a parte burocrática do empreendimento e receber recursos governamentais.

Tanto nos questionamentos acerca do vínculo dos colaboradores quanto no de qualificações para trabalhar no empreendimento, os EmpA e EmpB obtiveram a mesma resposta: ambos funcionam apenas com voluntários em seu quadro de pessoal e não é necessário ter qualquer qualificação para que seja admitido como colaborador dos empreendimentos.

Já os EmpC e EmpD para as mesmas perguntas feitas acima responderam que funcionam com colaboradores remunerados e voluntários (quadro funcional misto) e necessitam de algumas qualificações específicas, dada a complexidade da atuação do empreendimento.

O comprometimento e a cooperação entre os membros dos EmpC e EmpD, e até mesmo dos EmpA e EmpB ainda que não sejam remunerados, podem ser explicados pela presença da identidade organizacional, que atrelada aos pressupostos básicos da organização com seus valores e regras conferem maior vontade de filiação dos indivíduos às organizações e menos resistência às normas (FIOL, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi compreender como as identidades dos empreendedores sociais se articulam para desenvolver gestores resilientes no contexto caracterizado por adversidades no estado de Sergipe. Para isso foram interpretadas as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise, averiguou-se também o processo de criação dos empreendimentos e a manutenção desses.

Na tentativa de entender o processo de criação dos empreendimentos investigados, verificou-se que esses empreendimentos possuem mais de uma década de existência e ambientes adequados para a finalidade que se propuseram, assim parecem bem estabelecidos. Foram criados uma vez que seus fundadores, na maioria dos casos, desejavam ajudar ao próximo, mais precisamente, as pessoas com necessidades sociais que não estavam sendo atendidas a contento pelo Estado e pela iniciativa privada. Diante do exposto, reforça-se aqui a incapacidade do mercado e seus vazios institucionais na formação do tecido social, ao propiciar a situação de criação dos empreendimentos sociais que são idealizados ao constituírem-se novo domínio oportuno e prático, confirmando o que foi encontrado também por Sigahi (2019).

Ainda no processo de criação, uma série de recursos foram levantados por meio das mais variadas fontes, a exemplo das reservas dos próprios fundadores, doações, venda de produtos de fabricação própria, bazar e parcerias com outras instituições. Uma gama diversificada de dificuldades foi encontrada pelos empreendedores sociais no ato da criação dos seus empreendimentos, sendo possível citar dificuldades financeiras, logísticas, de espaço físico, burocracias, dentre outras.

Os Empreendimentos A e D, por meio de gestão articulada e descentralizada, bem como os Empreendimentos B e C, por meio de gestões centralizadas e engessadas, se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades. Para tanto inovam incrementalmente das mais variadas formas. No processo de criação e manutenção sabe-se que a inovação é um fator de grande peso (ALVES *et al.*, 2018; MUNOZ; KIBLER, 2016; KRAUS *et al.*, 2017), dessa forma a inovação é algo muito positivo para a permanência dessas organizações no mercado.

Para se manterem no mercado contam com apoio de inúmeros contatos diretos e indiretos e com habilidades relevantes para negociação com os atores locais. As parcerias sinalizam a qualidade da relação desenvolvida entre as organizações e seus stakeholders, é nesta oportunidade que se acerta o compasso dos objetivos em comum, como assevera Alves *et al.* (2018).

Os recursos necessários à manutenção desses empreendimentos são levantados por meio de doações, reservas próprias, mensalidades cobradas e/ou vendas de produtos de fabricação própria. Assim, superam o principal desafio de um empreendimento de cunho social, ou seja, a manutenção (MOURÃO, 2017). Gaiotto (2016) afirmou que os empreendimentos sociais, em sua maioria, possuem dependência do trabalho voluntário e de subsídios provenientes de doações. Assim, infere-se que apesar dessas organizações serem agentes aceleradores de mudanças na sociedade, seus desafios são inúmeros; especialmente aqueles relacionados a manutenção de suas receitas, essenciais para execução dos seus projetos. Frente a tudo isso, acredita-se que determinação, otimismo, criatividade e resiliência são qualidades necessárias para sobreviver em um ambiente como esse.

No esforço de compreender como as múltiplas identidades podem colaborar para o processo de criação e manutenção dos empreendimentos sociais investigados, foram analisadas as identidades individuais, sociais e organizacionais dos casos A, B, C e D.

A identidade pessoal é construída ao longo da vida de um indivíduo, no âmbito dos diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis. Tem por finalidade a conformação do eu, em direção ao processo de individuação (MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019). Com idades e escolaridades variadas, relacionaram-se especialmente com pessoas (apoadores) próximas para iniciarem o sonho de empreenderem socialmente. A literatura da área fala que essas questões têm influência na formação da identidade pessoal individuação (BOULARD; LANZ, 2007; MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019), o que deve ter ocorrido com os empreendedores entrevistados.

Ressalva-se mais uma vez que os grandes apoiadores dos projetos sociais supracitados foram os familiares dos empreendedores entrevistados. Conforme Boulard e Lanz, 2007, a família colabora para as questões cognitivas, sociais e afetivas de um indivíduo. As memórias das vivências familiares que estes empreendedores possuem contribuem fortemente na constituição da identidade pessoal ao armazenar pensamentos e afetos, representando o próprio indivíduo como ele realmente é e está.

A motivação para empreender foi uma decisão pessoal, baseado no processo de diferenciação em relação ao outro, esse processo viabiliza a construção da identidade pessoal e perpassa pelo meio em que está inserido, além dos aspectos cognitivos (FERREIRA, 2016; COLARES; SARAIVA, 2016). Assim foi possível verificar que, apesar de uma decisão pessoal, os motivos para empreender socialmente são muito similares na maioria dos casos.

Suas identidades pessoais parecem estar em sintonia com seus empreendimentos, na medida em que algumas das suas características estão presentes neles. Ficou visível que alguns

dos entrevistados consideram o sonho de empreender socialmente realizado, enquanto outros acreditam que estão em fase de conclusão, que o empreendimento ainda precisa de ajustes para finalmente estarem no patamar do que foi idealizado.

Alguns sempre acreditaram em seus projetos e abraçaram a causa social por todo tempo, outros confessaram pensar em desistir por algumas vezes. A realidade mercadológica do ambiente onde os empreendimentos sociais estão inseridos afeta de forma significativa a persistência no intuito de empreender socialmente (DEES, 2001). A identidade pessoal justifica, em parte, essa diferença de comportamento isso porque trata das questões ligadas a inserção de indivíduos no meio onde vivem e de suas ambições, sendo o estudo da psicanálise importante na compreensão dessa relação (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Já no que se refere às identidades sociais dos entrevistados, esta é colaborada pela interação com um número expressivo de pessoas que frequentam os empreendimentos investigados; dentre essas um número considerável de beneficiados pelos programas ofertados. Programas estes notórios socialmente, assim como a prestação de contas das organizações investigadas.

Ainda analisando-se os resultados, verificou-se que todos os empreendedores se consideram bem acolhidos pela comunidade, isso provavelmente é fruto de um processo de adaptação social desses gestores em virtude da sua necessidade de pertencimento ao grupo, típica dos humanos (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019). Eles ainda são reconhecidos pela comunidade, especialmente pelo trabalho admirável que desenvolvem. Como já afirmavam Carrieri, Fernandes e Marques (2009) o reconhecimento gera prestígio para esses indivíduos frente a comunidade onde atuam.

Quanto à identidade organizacional, todos os empreendimentos estão juridicamente formalizados, possuem um quadro de funcionários e equipe diretiva. Existem casos em que se fazem necessárias qualificações específicas para se laborar em algumas das organizações sob análise. Tudo isso colabora para a legitimação normativa desses empreendimentos além de ser essencial para a formação de uma identidade organizacional única nestas instituições; como garantem SARAIVA *et al.* (2010). No mais, as estratégias para alcançar as metas traçadas pareceram imprescindíveis para que os empreendimentos sociais se transformem e mantenham-se operacionais. Por meio dela são pensadas a questão do comprometimento e cooperação entre os membros, que atrelados aos pressupostos básicos da organização com valores e regras conferem maior vontade de filiação dos indivíduos às organizações (FIOL, 2002).

Após entender o processo de criação e manutenção dos empreendimentos, bem como as identidades pessoal, social e organizacional em torno deles; chegou-se à conclusão de que as

múltiplas identidades, coexistindo no ambiente organizacional auxiliam no gerenciamento das instituições sociais e as fazem persistir na sua manutenção, além de auxiliar no processo de criação. Os atores envolvidos coordenam esforços e estratégias de transformação social com o alinhamento de suas fontes de financiamento à sua proposta de empreendimento social. Ao possuir uma gestão bem articulada, estratégias são construídas para angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a realidade local.

A partir da articulação entre as identidades pesquisadas e das suas trajetórias vividas, elas evoluem no interstício entre aquela em que o indivíduo idealiza e aquela que ele vivencia. Por serem parte de uma formação cognitiva, possuem a capacidade de projetar a forma de atuação do indivíduo e possibilita o surgimento de novas soluções criativas, auxiliando os empreendedores sociais na superação do conflito individual destes e desenvolvendo em si mesmos a resiliência necessária para permanecer com o empreendimento em atividade.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Apesar deste estudo não ter a pretensão de ser conclusivo, ele contribuiu para:

1. De forma embrionária discutir a relação entre identidades e o empreendedorismo social, a qual ainda carece de estudos no âmbito nacional;
2. Por meio das narrativas de identidades em empreendedorismo social foi possível explicar como e por que os empreendedores sociais perseveraram em seus esforços;
3. Verificar que as intenções explicam fortemente o comportamento de empreendedores sociais, que descontentes com as consequências do individualismo e com a negligência do Estado em não promover intervenções que combatam a pobreza e a exclusão social, percebem nos empreendimentos sociais uma forma de amenizar esses efeitos;
4. Constatar que os atores que operam localmente na transformação social por meio das redes de relações sociais dão suporte a ações coletivas, ao viabilizar condições aos indivíduos beneficiários de serem capacitados, exercer uma atividade que gere renda e impacte de forma local e impulsionam o mercado;
5. Fornecer subsídios para melhor compreender o comportamento do empreendedor social em situações de criação e manutenção de empreendimentos sociais.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sugere-se para estudos futuros que se busque o papel da identidade positiva na manutenção da identidade social e a efetividade de sua participação no contexto dos empreendimentos sociais, a partir da coerência evidenciada nas redes sociais e da notoriedade dos empreendimentos.

Pode-se também sugerir que se façam pesquisas sobre a intenção da persistência ao empreender socialmente como fator cognitivo associado a gênero, visto que na pesquisa aqui exposta, dos quatro entrevistados, dois deles foram do gênero masculino e duas do gênero feminino, onde os dois primeiros afirmaram cogitar sempre na opção de desistir do empreendimento e as outras duas afirmaram nem cogitar essa possibilidade.

Sugere-se ainda a realização de outras pesquisas acerca do papel da socialização primária de empreendedores sociais quando se trata de comportamento espelhado nos pais para reforçar ou refutar o que foi encontrado aqui.

Além disso, sugere-se também que seja analisada a resiliência dos empreendedores sociais levando em consideração a abordagem da fantasia lacaniana, identificando aspectos cognitivos que também fazem parte do universo dos empreendedores sociais, que naturalmente equilibram objetivos conflitantes.

Por fim, entende-se que esta pesquisa teve três limitações principais, que simultaneamente são oportunidades para estudos futuros. A primeira é que o estudo se limita a um número de quatro empreendimentos sociais do estado de Sergipe, o que implica ser numa quantidade reduzida, mas apropriada para estudo de casos múltiplos. A segunda está na entrevista, que abordou a perspectiva do principal fundador do empreendimento social, não contemplando as demais perspectivas dos demais fundadores para que complementasse a análise do fenômeno em estudo. A terceira está na pandemia do COVID-19, que alterou agendas, encontros físicos, implicou na dificuldade das entrevistas e observação de campo.



## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, M. R. **O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais**. 2017. 295 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2017.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/272790646\\_The\\_Theory\\_of\\_Planned\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior). Acesso em: 13 maio 2020.
- ALVES, F. S. *et al.* Empreendimentos sociais desenvolvidos a partir de tecnologias sociais: Perfil empreendedor, motivações, dificuldades e facilidades. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 3, n. 1, p. 2-14, 2018. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/23/17>. Acesso em: 12 maio 2020.
- ALVESSON, M.; ROBERTSON, M. Organizational Identity – a critique. In: PRATT, M. G. *et al.* (Eds.), **Oxford Handbook of Organizational Identity**. Oxford University Press, 2016.
- AMO. **Associação dos Amigos da Oncologia**. 2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.amigosdaoncologia.org.br/>. Acesso em: 14 jun. 2020.
- ANDRADE, A. L. R. *et al.* A Reforma do ensino médio e a formação da classe trabalhadora no contexto da crise do capital. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 10, p. 1, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5606/560662201046/560662201046.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.
- ARTEMISIA. Negócios de impacto social no Brasil. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (orgs). **Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais**. Curitiba: NITS-UFPR, 2015.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 47, n. 3, p. 370-384, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/03.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.
- BACQ, S.; JANSSEN, F. The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, p. 373-403, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>. Acesso em: 28 out. 2019.
- BANKS, J. **The Sociology of Social Movements**. London: Macmillan, 1972.
- BASTOS, M. F.; VALE, G. M. V.; TEODÓSIO, A. S. **Redes, Empreendedorismo Social e Negócios Inclusivos: em busca de um modelo compreensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina**. Academia ICE, 2017. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/wp->

[content/uploads/2015/09/maria\\_flavia\\_bastos\\_glaucia\\_maria\\_vasconcellos\\_vale\\_armindo\\_do\\_s\\_santos\\_de\\_sousa\\_teodosio.pdf](#). Acesso em: 10 out. 2019.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2005.

BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BOULART, I. B.; LANZA, M. B. F. Identidade das Pessoas e das Organizações. **Revista Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2007. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/1509>. Acesso em: 28 mar. 2020.

BRITES, M.; MARIN, S. R.; ALMEIDA, F. Economics and Identity in the 21st Century: An Analysis of Contributions by Akerlof and Kraton, Sen and Davis. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 37, n. 74, p. 203-225, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/75721>. Acesso em: 03 maio 2020.

BUENO, V. *et al.* **O Impacto da Desigualdade de Renda no Empreendedorismo**: uma análise em nível mundial. Anpec, 2018. Disponível em: [https://www.anpec.org.br/sul/2018/submissao/files\\_I/i3-d21cf723688fb9de610c34dfd07c09f5.pdf](https://www.anpec.org.br/sul/2018/submissao/files_I/i3-d21cf723688fb9de610c34dfd07c09f5.pdf). Acesso em: 01 fev. 2020.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organization analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000100002>. Acesso em: 01 fev. 2020.

CANDAU, V. M. Mudanças culturais e redefinição do escolar: tensões e buscas. **Contemporaneidade e educação**, Rio de Janeiro, Ano III, p. 14-26, 1998.

CARDOSO, M. A. F.; HANASHIRO, D. M. M.; BARROS, D. L.P. Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 351-376, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000200351&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000200351&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020.

CARMONA, V. C.; MARTENES, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. A Conceptual Model for the Characterization of Entrepreneurial Orientation in Social Context. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 55-70, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10874/5092>. Acesso em: 12 maio 2020.

CARRIERI, A.; PAULA, A.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144. 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200010&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200010&script=sci_arttext). Acesso em: 25 mar. 2020.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 12 maio 2020.

CIAMPA, C. *et al.* **Psicologia Social**: o homem em movimento. São Paulo. Brasiliense, 1997.

CLOVIS, L. M. S.; EROS, E. S. N. Identidade Organizacional: um caso de Manutenção, outro de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 35-58, 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500003). Acesso em: 28 mar. 2020.

COLARES, A. F. V.; SARAIVA, L. A. S. The Process of Identity Building in Organizations: A Re-Reading on Identity. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 23, n. 4, p. 568-577, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44571/o-processo-de-construcao-identitaria-em-organizacoes--uma-releitura-sobre-identidade->. Acesso em: 12 maio 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

CORREA, M. V. P.; LOURENCO, M. L. The constitution of the identity of professors in advanced degree courses of two higher education institutions: a study based on the relations of power and the roles in organizations. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 858-871, 2016. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&%20pid=S1679-39512016000400858&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&%20pid=S1679-39512016000400858&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 12 maio 2020.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras para obtenção de Recursos e Legitimação Organizacional: estudo de casos múltiplos com Empreendedores Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 62-95, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000100062&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000100062&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 14 jun. 2020.

CREDIT SUISSE. **Research Institute**: Thought leadership from Credit Suisse Research and the world's foremost experts. 2016. Disponível em: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-global-wealth-report-2016-en.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, J. A. G.; MONTEIRO, M. C.; PAMPONET, L. S. L. A crise do Welfare State e a ascensão do terceiro setor. *In: Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XX, n. 163, ago. 2017. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/a-crise-do-welfare-state-e-a-ascensao-do-terceiro-setor/>. Acesso em: 08 fev. 2020.

DACIN, P.; DACIN, T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here. *Academy of Management Perspectives*, v. 24, p. 37-57, 2010. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5642816/mod\\_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5642816/mod_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf). Acesso em: 08 fev. 2020.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. **Center for the Advancement of Social Entrepreneurship**. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001. Disponível em: [www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

DEMO, G. *et al.* Involvement Practices Produce Resilient Employees? Mediation of Organizational Identity. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 27-43, 2019. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/6472>. Acesso em: 03 maio 2020.

DESAI, H. P. Business Models for Inclusiveness. **Social and Behavioral Sciences**, v. 157, p. 353- 362, 2014. Disponível em: <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/LRD5.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

DRIVER, M. Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity. University of Leicester. **Organization Studies**, v. 30, n. 1, p. 55-72, 2009. Disponível em: <https://hdl.handle.net/2381/28214>. Acesso em: 03 maio 2020.

DRIVER, M. Nunca o suficiente social e empresarial? Explorando o trabalho de identidade de empreendedores sociais a partir de uma perspectiva psicanalítica. **Organização Sage**, v. 24, p. 715-736, 2016.

DUBAR, C. **La socialisation**: construction des identités sociales et professionnelles. 2 ed. Paris: Armand Colin, 1996.

DUBAR, C. Para uma teoria sociológica da identidade. *In: DUBAR, C. A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto (Portugal): Porto Editora, 1997. p. 103-19.

EL EBRASHI, R. A teoria social empreendedorismo e impacto social sustentável. **Jornal de Responsabilidade Social**, v. 9, n. 2, p. 188-209, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>. Acesso em: 16 out. 2019.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

ÉSTHER, A. B. Entrepreneurship and identity politics: an analysis from the perspective of figuration sociology and critical social psychology. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe, p. 857-870, 2019. Disponível em:

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512019000700857&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000700857&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 12 maio 2020.

FARFUS, D. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local**: um estudo de caso no SESI Paraná. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE), Curitiba, 2008.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512009000400011](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000400011). Acesso em: 28 mar. 2020.

FERREIRA, A. V. S. Elementos de Articulação: Missão, Visão, Valores e a Identidade Organizacional. **Revista EDUICEP**, v. 1, n. 1, p. 33-52, 2016. Disponível em: <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/129>. Acesso em: 03 maio 2020.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 29 out. 2019.

FIOL, C. M. Capitalizando sobre Paradoxo: o papel da linguagem na transformação de identidades organizacionais. **Organização Ciência**, v. 13, n. 6, p. 653-666, 2002.

FREITAS, T. R.; COHEN, M. **Análise do valor percebido pelos clientes prestadoras de serviços de apoio logístico do setor de petróleo & gás no Brasil**. 2013. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC), Rio de Janeiro, 2013.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo e Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 03 maio 2020.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo Social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 101-123, 2016. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/358>. Acesso em: 03 maio 2020.

GIOIA, D. A.; HAMILTON, A. L. Great Debates in Organizational Identity Study. In: PRATT, M. G.; SCHULTZ, M.; ASHFORTH, B. E.; RAVASI, D. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Identity**. New York, NY, 2016, p. 21-39.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **PNAD Contínua: 10% da população concentravam quase metade da massa de rendimentos do país em 2017**. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20843-pnad-continua-10-da-populacao-concentravam-quase-metade-da-massa-de-rendimentos-do-pais-em->

[2017#:~:text=Em%202017%2C%20o%20%C3%ADndice%20de,todas%20as%20fontes%2C%20de%202017. Acesso em: 22 jun. 2020.](#)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Panorama**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/panorama>. Acesso em: 22 jun. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Texto para Discussão 2408**. 2020. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8769/1/td\\_2408.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8769/1/td_2408.pdf). Acesso em: 22 jun. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISAS EM TECNOLOGIA EM INOVAÇÃO – IPTI. **Site Oficial**. 2020. Disponível em: <https://www.ipti.org.br/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

JIAO, H. A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 2, p. 130-149, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17508611111156600>. Acesso em: 04 set. 2019.

KENNY, K.; HAUGH, H.; FOTAKI, M. Organizational form and pro-social fantasy in social enterprise creation. **Human Relations**, v. 73, n. 1, p. 94-123, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726718821413>. Acesso em: 22 jun. 2020

KRAEMER, E. P. Contribuições teóricas para o empreendedorismo social. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 6, n. 6, p. 26-44, 2017.

KRAUS, S. *et al.* Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, p. 1-34, 2017. Disponível em: <https://strathprints.strath.ac.uk/60371/>. Acesso em: 12 maio 2020.

KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D. V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 91-104, 1994. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=408630](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=408630). Acesso em: 13 maio 2020.

KUPFER, M. C. O Sujeito na Psicanálise e na Educação: bases para a educação terapêutica. **Revista Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 35, n. 1, p. 265-281, jan./abr. 2010.

LACAN, J. **The seminar of Jacques Lacan Book 9**, Identification. (1961-1962/s/d). Disponível em: [http://www.lacaninireland.com/web/wp-content/uploads/2010/06/Seminar-IX-Amended-Iby-MCL-7.NOV\\_20111.pdf](http://www.lacaninireland.com/web/wp-content/uploads/2010/06/Seminar-IX-Amended-Iby-MCL-7.NOV_20111.pdf). Acesso em: 16 abr. 2020.

LACAN, J. **The Mirror Stage as Formative of the Function of the I as Revealed in Psychoanalytic Experience**. Trans. A. Sheridan. New York: Norton, 1977.

LACAN, J. O eu e o outro. In: **O Seminário, livro 1: os escritos técnicos de Freud**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979. Cap. IV, p. 50-65.

LACAN, J. **O Seminário, livro 5: as formações do inconsciente (1957-1958)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.



LACAN, J. **O Seminário, livro 11**: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise, 1964. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

LACAN, J. **O Seminário, livro 1**: os escritos técnicos de Freud, 1953-1954. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Proposição de um Modelo Teórico para Estudo da Orientação Empreendedora em Organizações sem fins Lucrativos. do *In: Encontro da ANPAD*, 40, 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ENANPAD, 2016, p. 1-16, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311794025\\_Proposicao\\_de\\_um\\_Modelo\\_Teorico\\_para\\_Estudo\\_da\\_Orientacao\\_Empreendedora\\_em\\_Organizacoes\\_sem\\_fins\\_Lucrativos](https://www.researchgate.net/publication/311794025_Proposicao_de_um_Modelo_Teorico_para_Estudo_da_Orientacao_Empreendedora_em_Organizacoes_sem_fins_Lucrativos). Acesso em: 12 maio 2020.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G. “That’s Interesting!” in Entrepreneurship Research. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. sup2, p. 507-529, 2019.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedorismo social no Brasil**: estado da arte e desafios. 2015. Disponível em: <http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios/>. Acesso em: 06 jan. 2017.

LUKOSEVICIUS, A. P.; GUIMARÃES, J. C. Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 20-35, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6626323>. Acesso em: 12 maio 2020.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>. Acesso em: 12 maio 2020.

MACHADO, M. C. R.; LENZI, F. C.; PENALVA, C. V. Empreendedorismo Social: fronteiras teóricas das escolas. *In: Seminários em Administração*, 20, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1205.pdf>. Acesso em: 16 out. 2019.

MAFFESSOLI, M. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight). Acesso em: 22 set. 2019.

MARIA, P. C. Ciência, modernidade e pós-modernidade. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 12, p. 64-75, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/ras.732>. Acesso em: 16 out. 2019.

MARTIN, R. J.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: the case for a definition. **Stanford Social Innovation Review**, Spring, p. 29-39, 2007. Disponível em:

[https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition). Acesso em: 16 out. 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad, desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1982.

MEIRELLES, D. S. Teorias de mercado e regulação: por que os mercados e o governo falham? **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 644-660, 2010. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000400006>. Acesso em: 23 out. 2019.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, A. M. A.; RIBEIRO, V. P. L.; MONTEIRO, S. M. S. A responsabilidade social no setor público: uma perspectiva teórica sobre a divulgação de informação. **International Business and Economics Review**, n. 8, 2017, 1-41. Disponível em: [https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/8030/1/IBER2017\\_2.Ana\\_Moura\\_Ver%c3%b3nica\\_Ribeiro\\_S%c3%b3nia\\_Monteiro.pdf](https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/8030/1/IBER2017_2.Ana_Moura_Ver%c3%b3nica_Ribeiro_S%c3%b3nia_Monteiro.pdf). Acesso em: 08 fev. 2020.

MOURÃO, N. M. Tecnologias sociais e empreendimentos criativos na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 053-067, 2017. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/5583>. Acesso em: 17 jul. 2020.

MUNOZ, P.; KIBLER, E. Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1314-1318, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/280627208\\_Institutional\\_Complexity\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_A\\_Fuzzy-Set\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/280627208_Institutional_Complexity_and_Social_Entrepreneurship_A_Fuzzy-Set_Approach). Acesso em: 12 maio 2020.

MUSGRAVE, R. A. **A Teoria das Finanças Públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

NECK, H.; BRUSH, C.; ALLEN, E. The Landscape of Social Entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 52, p. 13-19. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681308001328>. Acesso em: 12 maio 2020.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 09-18, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416>. Acesso em: 24 set. 2019.

OLIVEIRA, I. R. *et al.* Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. **Gerais, Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 9, n. 2, p. 290-311, 2016. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 25 abr. 2020.



OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 229-242, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v38n1/ep448.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

OUTEIRAL, José. Adolescência: modernidade e pós-modernidade. **Revista de Psicopedagogia**, v. 22, n. 68, p. 119-147, 2005. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v22n68a05.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

PARENTE, C. *et al.* Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, 14, 2011, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/1707370/Empreendedorismo\\_social\\_contributos\\_te%C3%B3ricos\\_para\\_a\\_sua\\_defini%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/1707370/Empreendedorismo_social_contributos_te%C3%B3ricos_para_a_sua_defini%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 16 abr. 2020.

PEREIRA, I. M. G. A. **A responsabilidade social das empresas e o seu impacto**. 2016. 50f. Dissertação (Mestrado em Direito das Empresas) – Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/12551>. Acesso em: 08 fev. 2020.

PLACER, F. C. Identidade, diferença e indiferença: o si mesmo como obstáculo. In: LARROSA, J.; LARA, N. **Imagens do Outro**. Petrópolis: Vozes, 1998.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Ranking IDHM Municípios 2010**. 2013. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>. Acesso em: 25 out. 2019.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **PNUD apresenta Relatório de Desenvolvimento Humano 2019 com dados de 189 países**. 2019. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/pnud-apresenta-relatorio-de-desenvolvimento-humano-2019-com-dado.html>. 03 maio 2020.

RANZAN, E. M.; PASQUALOTTO, F. P.; SOUSA, R. P. L. Knowledge, culture and brand development: the articulation between organizational memory and organizational identity. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 6, p. 5965-5982, 2019. Disponível em: <http://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/1817>. Acesso em: 03 maio 2020.

RESENDE, R.G; DEMO, G; NASCIMENTO, T. Identidade Organizacional. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 36, p. 3038-3061, 2019. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2507>. Acesso em: 03 maio 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICOUER, P. **O si mesmo como outro**. São Paulo: Papirus, 1990.

ROMANI-DIAS, M.; IIZUKA, E. S.; WALCHHUTTER, S.; BARBOSA, A. D. S. Agenda de Pesquisa em Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 3, p. 01-15, 2017.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48547/agenda-de-pesquisa-em-empreendedorismo-social-e-negocios-sociais>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SÁ, S. Análise de Narrativas em 7 passos com o webQDA (e-book). [S. l]: WebQDA qualitative data analysis, 2017. Disponível em: <https://www.webqda.net/publicacoes/tutoriais/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SANTOS, M. S. *et al.* Narrativa como Método de Pesquisa. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. 37-51, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/400>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SARAIVA L. A. S.; DUARTE, A. C. O. Dimensões da identidade em duas organizações do terceiro setor. In: CARRIERI, A. P. *et al.* (org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010, p. 107-124.

SARAIVA L. *et al.* Identidade nas organizações: Uma questão polêmica em curso. In: CARRIERI, A. P. *et al.* **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010, p. 183-186.

SÁTYRO, N. G. D.; D'ALBUQUERQUE, R. W. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. **Revista Sociedade e Cultura**, v. 23, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631>. Acesso em: 03 maio 2020.

SCHOENEBOERN, D.; VASQUEZ, C.; CORNELISSEN, J. Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. **Human Relations**, v. 69, n. 4, p. 915-944, 2016. Disponível em: <http://doi.org/10.1177/0018726715612899>. Acesso em: 03 maio 2020.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/4885197\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Creating\\_New\\_Business\\_Models\\_to\\_Serve\\_the\\_Poor](https://www.researchgate.net/publication/4885197_Social_Entrepreneurship_Creating_New_Business_Models_to_Serve_the_Poor). Acesso em: 13 out. 2019.

SIGAH, T. F. A. C. Abordagens teóricas sobre comportamento empreendedor: um estudo bibliométrico. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 14, n. 4, p. 69, 2019. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2297>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SILVA, M. F.; MOURA, L. R.; JUNQUEIRA, L. A. P. As Interfaces entre Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Redes Sociais no Campo Social. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 121-130, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p121>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SILVA, M.; SANTOS, A. K. N.; SILVA, P. F. G. Identidade Organizacional e Mídias Sociais Digitais na pós-modernidade: o Caso Deva Curl no Brasil. **Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 163-181, 2017. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/8100>. Acesso em: 03 maio 2020.

SILVA, R.; KARKOTLI, G. (org.). **Manual de metodologia científica do USJ 2011-1**. São José: Centro Universitário Municipal de São José – USJ, mar. 2011.

SMITH, W. K.; BESHAROV, M. L.; WESSELS, A.; CHERTOK, M. A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 463-478, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>. Acesso em: 03 maio 2020.

SOUZA, A. A. *et al.* O empreendedorismo social no contexto da economia solidária. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 73-86, 2016. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/13/8>. Acesso em: 12 maio 2020.

SOUZA, D. M. **Empreendedorismo Social e Desenvolvimento Local Sustentável: a contribuição da organização Humanitária Visão Mundial para a geração de renda através do Projeto REDES**. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Universidade de Pernambuco, Recife, 2014.

SPEAR, R. Social entrepreneurship: a different model? **International Journal of Social Economics**, v. 33, n. 5/6, p. 399-410, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>. Acesso em: 19 out. 2019.

TEIXEIRA, R. M.; ANDREASSI, T.; BOMFIM, L. C. S. Use of entrepreneurial social networks by women in the travel agencies creation process. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-61252018000100102&lng=en&nrm=iso&tlng=en%20&ORIGINALLANG=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252018000100102&lng=en&nrm=iso&tlng=en%20&ORIGINALLANG=en). Acesso em: 12 maio 2020.

TIAN, Y.; SMITH, W. K. Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. **Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 3, p. 42-45, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jls.21339>. Acesso em: 12 maio 2020.

TRADING ECONOMICS. **Brasil – Taxa de Desemprego**. 2020. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/unemployment-rate>. Acesso em: 12 maio 2020.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME – UNDP. **Human Development Report 1992**. New York: Oxford University Press, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILAR, D. L. F. **Disparidade de renda e condições sociais: o Programa Bolsa Família e a distribuição de renda no Nordeste, 2000 a 2010**. 2017. 65 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4001/pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

YAZAN, B. Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. Tradução de Ivar Cesar Oliveira de Vasconcelos. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 149-182, 2016. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1038>. Acesso em: 14 jun. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

ZAHRA, S. A. *et al.* Globalization of social entrepreneurship opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 2, p. 117-31, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.43>. Acesso em: 26 out. 2019.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

**Pergunta Quebra-Gelo:** Como você se vê nessa comunidade?

#### **I – CRIAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS**

- 1- Poderia falar sobre o processo de criação do seu empreendimento? (quando e onde foi fundado, motivação, pessoas envolvidas)
- 2- Quais as dificuldades encontradas no período da criação? Ainda são as mesmas?
- 3- Sempre foi o mesmo local de funcionamento? Como era a estrutura física inicial?
- 4- Quais foram as primeiras atividades desenvolvidas e ofertadas a comunidade?
- 5- Considera adequadas e importante às atividades desenvolvidas?
- 6- Quantas das atividades iniciais ainda permanecem?

#### **II – MANUTENÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS**

- 7- Fale como ao longo dos anos conseguiu manter-se empreendendo socialmente.
- 8- Quais as estratégias utilizadas para se manter atuando junto a causa social escolhida e, especialmente, as utilizadas para levantar recursos financeiros?
- 9- Para manter-se no mercado precisou inovar socialmente?
- 10- Em caso de resposta positiva comente esta inovação social.
- 11- Consegue negociar preços e condições de pagamento com seus fornecedores?
- 12- A gestão do seu empreendimento é centralizada? Articulada?
- 13- Quais são seus parceiros neste negócio (família, amigos, governo, empresariado local, sociedade, outras organizações sociais)?
- 14- Consegue contabilizar o número de parceiros?
- 15- Quais as adversidades para manter funcionando?
- 16- A pandemia tem afetado o empreendimento (funcionamento, sustentabilidade...)?

#### **III – IDENTIDADE DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS**

##### **Identidade Pessoal**

- 17- Gostaria que falasse um pouco sobre você.
- 18- Nome.
- 19- Idade.

- 20- Escolaridade
- 21- O que te move
- 22- Em que esse empreendimento se parece com você?
- 23- Considera como sonho materializado?
- 24- Já pensou em desistir?
- 25- Quais os apoios que obteve para começar esse empreendimento.

### **Identidade Social**

- 26- Sobre aspectos sociais do empreendimento: Como você enxerga a reação da comunidade a essa causa: ela aceitou bem ou teve algum tipo de rejeição?
- 27- Qual o perfil dos beneficiários?
- 28- Os programas que desenvolvem têm visibilidade nos meios de comunicação?
- 29- Existe preocupação na prestação de contas das atividades (balanço social)?
- 30- O empreendimento lhe trouxe algum reconhecimento ou prestígio junto à comunidade/sociedade?

### **Identidade Organizacional**

- 31- Agora, gostaria que falasse sobre as estratégias que desenvolves para o alcance das metas. Existem colaboradores remunerados e formalmente registrados ou/e voluntários laborando na sua instituição?
- 32- Quais as qualificações para trabalhar aqui?
- 33- Qual a composição da equipe diretiva da organização e como se dá sua constituição?
- 34- Como está enquadrada juridicamente esta organização: ONG? Associação?